

## **Introducción**

La rentabilidad corporativa está dependiendo cada día más de la eficiencia operativa y los negocios se están volviendo cada vez más competitivos. Esta situación es deseable desde un punto de vista social, puesto que los consumidores están obteniendo bienes de mayor calidad a precios más bajos, pero la competencia intensa ciertamente les ha hecho la vida más difícil a los administradores corporativos. Las empresas ya no pueden darse el lujo de sentarse y suponer sencillamente que las estrategias que los condujeron al sitio en que se encuentran seguirán funcionando en el futuro.

El conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia; y cada uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación: compromiso, contingencia y sensibilidad.

Después de 1989 la economía cubana perdió la dosis de certeza que la caracterizaba luego de romperse las relaciones económicas con el campo socialista y los países de Europa del Este. Y por ello al no tener un mercado seguro la misma se ve afectada por los cambios en los mercados financieros internacionales, haciéndose imprescindible dirigir los esfuerzos hacia la búsqueda de la eficiencia empresarial como única alternativa.

El propio desarrollo de la empresa ha traído como consecuencia que su previsión acerca de su situación económica financiera requiera de mayor eficiencia, la cual debe estar dada por la relación que exista entre los cobros y los pagos y con lograr los objetivos de la entidad de tener una disponibilidad de efectivo adecuada.

Ante la necesidad de desarrollar estrategias y tomar decisiones que permitan un mayor manejo de los fondos de la empresa se realiza la presente investigación en la Empresa Materiales de la Construcción, la cual pudiera contribuir a mejorar su credibilidad financiera entre las demás empresas de su tipo.

## **1.1 Características de la Empresa Materiales de la Construcción de las Tunas.**

La Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas está ubicada en la Avenida Camilo Cienfuegos N° 223 en la ciudad de Las Tunas, se subordina al Grupo Empresarial Industrial de la Construcción del Ministerio de la Construcción. Posee un grupo de centros de producción fundamentalmente en el municipio Tunas, además en los municipios de Puerto Padre, Majibacoa y Colombia.

La empresa fue fundada en Junio de 1966, y creada por Resolución No. 58/81 del Ministerio de la Construcción como Empresa de Materiales de la Construcción No 2 de Las Tunas y por Resolución No. 123/2002 emitida por el propio Ministerio de la Construcción en su apartado sexto fue cambiada la denominación de la entidad por Empresa de Materiales de Construcción de Las Tunas. La empresa de materiales de la construcción en las tunas se dedica a:

1. Producir, transportar y comercializar de forma mayorista áridos incluyendo la arena sílice y otros materiales provenientes de la cantera, pinturas, yeso, cal y sus derivados, sistema y productos de arcilla y barro, elementos de hormigón, terrazo, aditivos, repellos texturizados, monocapas, cemento cola, mezcla deshidratada, losetas hidráulicas, elementos de hierro fundido y bronce, productos para la industria del vidrio y la cerámica, productos refractarios, hormigones hidráulicos, recubrimientos e impermeabilizantes, incluyendo su aplicación; carpintería de madera, incluyendo su montaje y ofrecer servicios de posventa, todos ellos en moneda nacional y divisa.

2. Brindar servicios de mantenimiento y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales de producción de materiales de construcción; de laboratorio para ensayos de materiales de construcción, de alquiler de equipos de construcción, complementarios y transporte especializado, de transportación de carga general; de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transporte automotor, construcción y complementarios, así como sus agregados; de alquiler de almacenes, de parqueo; de alquiler de locales, servicios científico-técnicos y ejecución de

proyectos de I+D e innovaciones tecnológicas, así como de asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de materiales de construcción; servicios especializados de voladura, incluyendo su proyecto; producir y comercializar de forma minorista excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a sus trabajadores y de almacenamiento y expendio de combustible y lubricantes, este último solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción, todos ellos en moneda nacional.

El objeto social de la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas se aprobó mediante resolución No 503 de 2004 emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, el cual comprende lo siguiente:

Las Producciones de esta empresa se destinan a los programas priorizados de la revolución.

- Obras de la Batalla de Ideas.
- Construcción de viviendas.
- Inversiones autofinanciadas (costo+10%)

**Para responder al objeto social, cuenta con la siguiente MISIÓN:**

*“Proporcionar el desarrollo constructivo con materiales de calidad, basados en la excelencia, innovación y experiencia”.*

**La organización se proyecta hacia el futuro con la siguiente Visión.**

- Se implementa el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial
- Se ha desarrollado la producción de materiales en correspondencia con las crecientes demandas de los programas constructivos.
- La planificación estratégica y dirección por objetivos y valores constituyen efectivas herramientas de dirección.
- Los procesos y los sistemas están automatizados como fuentes efectivas de la información.
- Se cumplen los principios más aceptados del Control Interno y la Contabilidad,

consolidando la calidad y oportunidad del Registro Contable.

- La organización cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificada.
- Contamos con trabajadores motivados, con alto desempeño y sentido de pertenencia.
- Se ha consolidado la innovación tecnológica como un proceso integrado de competitividad, y desarrollo de la organización, se consolida el mantenimiento de instalaciones y equipos.
- Se realizan profundos análisis económicos y financieros como elemento regulador de la eficiencia de la organización.
- Se analiza sistemáticamente el comportamiento de los costos de los productos como eficaz herramienta para la toma de decisiones.
- La utilización de técnicas de promoción de los productos y servicios ha permitido la inserción en nuevos segmentos del mercado, con altos niveles de competitividad y satisfacción del cliente.
- Los trabajadores en general luchan sistemáticamente para evitar que se produzcan manifestaciones de corrupción, indisciplina e ilegalidades.
- Contamos con directivos altamente capaces y preparados para responder continuamente a los cambios y retos que se proyectan.

La empresa trabaja en tres ramas fundamentales: cantera, hormigón y cerámica roja, produciendo materiales como: áridos, elementos de pared, de piso, de techo y carpintería de madera.

Estas producciones permiten responder a las necesidades de la provincia en materia de construcción y reparaciones de obras para los programas que lleva a cabo el país.

La estructura de la empresa es plana, existiendo tres niveles entre el Director y el Jefe más cercano a la producción, dos niveles funcionales y uno ejecutivo. Posee flexibilidad y unidad de mando permitiendo el cumplimiento de los objetivos y misión de la organización. (Ver Anexo 2)

La Empresa cuenta con una Oficina Central con cuatro Vice-Direcciones a las que se subordinan 5 Unidades Empresariales de Base las cuales son:

1. Yacimiento de Arena "La Veguita" Debe Producir 30.0 m<sup>3</sup> de arena beneficiada y

40.0 m3 de arena natural por año.

2. Combinado de Áridos “José Rodríguez” Puesta en marcha de un hidrociclón y clarificador para producir arena artificial de alta calidad, 40.0 m3 por año.

3. Una planta ponedora de bloques con capacidad de producir de 2400.0 Mu por año.

4. Combinado de Hormigón y Carpintería “Guillermo Tejas”: Ampliación de la planta de baldosas Rigam con 2 prensas, 2 mezcladores, 2 montacargas y un sistema de recuperación de agua y tratamiento de residuales, incremento de la producción en 29.0 m2 por año.

5. Combinado de Cerámica y Arena “Cristino Barreda”: Construcción para el mes de Septiembre de 2006 de un horno cámara para incrementar la capacidad de producción de cerámica: racillas 400.0 Mu, tejas 300.0 Mu y ladrillos en 3000.0 Mu.

Categoría Ocupacional	Actual
Dirigentes	32
Técnicos	81
Administrativos	17
Servicios	100
Obreros	382
Total	612

### **Proveedores.**

-CUPET: Provee a la empresa combustible (diesel, gasolina fuel oil), lubricantes y gas licuado. Se le asigna nacionalmente según las producciones a realizar. -Unión del Cemento: Provee cemento, cemento gris de Nuevitas y cemento blanco Siboney, se le asigna nacionalmente según las producciones a realizar y por la cercanía que tiene ésta.

-EXPLOMAT: Suministran explosivos, equipos, y piezas de cantera. Se le asignan a la empresa según la necesidad y la cantidad de explosiones que se vayan a realizar.

-Corporación CIMEX: Provee materiales de oficina, alimentos y aseo; también como proveedor de materiales de oficina está COPEXTEL y de alimentos ENSUNA. A la hora de negociar se realiza una exploración del mercado para conocer cuál es la mejor

alternativa, la de los precios más bajos y la de mejor calidad.

-El MINCIN: Proporciona alimentos y es asignado a la entidad por Planificación Provincial.

-Gases Industriales: Suministra oxígeno y acetileno y es el único suministrador de este tipo, dada la cercanía que este ofrece.

-OBE: Garantiza la electricidad.

-ACINOX: Provee electrodos y materiales eléctricos al igual que DIVEP y ENSUNA.

-CUBALUB: Suministra lubricantes.

**Entre los clientes más importantes se encuentran:**

-El MICONS que da cumplimiento al programa de la Batalla de Ideas (programa trazado por el Gobierno Revolucionario encaminado a la construcción y reparación de obras públicas).

-La Comercializadora Escambray que comercializa las producciones en divisa.

-La Vivienda que es a la que se le entrega los recursos del programa de la vivienda y de la batalla de ideas.

Estos clientes son los que dependen en mayor medida de la empresa de Materiales de Construcción y se les venden los volúmenes más grandes.

El MICONS y la Comercializadora Escambray efectúan los pagos en divisa. A fines del año 2000 se comienza un proceso de cambios y transformaciones en los métodos y estilos de dirección, estructuras, descentralización de recursos y funciones, capacitación y preparación de los trabajadores, lográndose una dirección participativa donde se prioriza la vinculación de los resultados individuales y organizacionales, sobre la base de la confianza mutua, comunicación abierta y cooperación. Se comienza aplicar el método OVAR de dirección, el que permite darle seguimiento a los objetivos propuestos por la organización.

La cultura de la organización está encaminada a la flexibilidad, innovación, orientación al grupo, con predominio del liderazgo visionario y la motivación, orientada a asimilar el cambio como elemento clave de la competitividad. En consecuencia con estos análisis quedaron definidos para la organización los siguientes valores que los directivos han identificado para influir positivamente en la mente de las personas, y así alcanzar un

mejor desempeño.

VISIÓN DE FUTURO

INNOVACIÓN

TRABAJO EN EQUIPO

AUTONOMIA

LIDERAZGO

MOTIVACIÓN

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

COMPETITIVIDAD

En junio del 2003 se llevó a cabo una auditoria de sistema a solicitud de la empresa, que fue efectuada por la Unidad Territorial de Inspección Estatal de la Construcción con el objetivo de certificar la contabilidad para que la empresa se pudiera insertar en el Perfeccionamiento Empresarial. Los resultados de esta auditoria fueron evaluados de aceptable. La empresa proyecta insertarse en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. El 12 de Enero del 2004 fue aprobado por el Grupo de Perfeccionamiento del MICONS el diagnóstico inicial, y se trabaja en la etapa de Desarrollo del estudio (Expediente), revisándose los subsistemas por la Comisión Central de la Empresa.

## **1.2 Diagnóstico estratégico de la Empresa Materiales de la Construcción.**

Un equipo multidisciplinario, del cual formó parte el autor como facilitador del proceso de trabajo, realizó un estudio diagnóstico de la gestión operativa de la empresa. El equipo estuvo integrado por seis especialistas procedentes de las diferentes áreas funcionales de la empresa: comercial, productiva, economía, finanzas, costos y aprovisionamientos.

### **El estudio diagnóstico abarcó las siguientes etapas:**

- I. Formulación de la Misión y la Visión.
- II. Listado de los factores internos: Fortalezas y Debilidades.
- III. Matriz de Prioridades de los factores internos.
- IV. Matriz de evaluación estratégica de los factores internos.
- V. Listado de los factores externos: Oportunidades y Amenazas.
- VI. Matriz de prioridades de los factores externos
- VII. Matriz de evaluación estratégica de los factores externos.

VIII. Matriz DAFO IMPACTO.

IX. Planteamiento del problema estratégico.

X. Planteamiento de la solución estratégica.

### **ETAPA I: Formulación de la Misión y la Visión.**

Hay que aclarar que la visión y la misión ya estaban elaboradas por lo que se tomó por el grupo.

#### **Misión:**

Producir materiales de construcción con calidad, basados en la excelencia, innovación y experiencia

#### **Visión:**

Somos líderes en la producción de materiales de construcción en el territorio, nos distinguimos por aplicar y desarrollar progresivamente un sistema de gestión de la calidad que satisface las expectativas de los clientes y nos permite mantener una posición de competitividad en función de lograr la excelencia.

### **ETAPA II: Listado de Factores Internos**

#### **Fortalezas**

F1. Dominio de mercado de materiales fundamentales de la construcción en la provincia.

F2. Existencia de reservas minerales de arena, piedra y arcilla con concepciones mineras para trabajar a largo plazo.

F3. Preparación Económica de Cuadros y Dirigentes.

F.4 Motivación de trabajadores en general es alta.

F5. Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basados en las normas ISO 9001.

#### **Debilidades**

D1. Insuficiente recurso financiero en ambas monedas.

D2. Tecnología obsoleta y deteriorada.

D3. Bajos ingresos medios por trabajadores.

D4. Insuficiente preparación de técnicos y trabajadores.

D5. Insuficiente comunicación entre Jefes de establecimientos, mandos intermedios y trabajadores.

El grupo determinó que la fortaleza que más ventajas le puede dar a la empresa es el Dominio de mercado de materiales fundamentales de la construcción en la provincia. Y su principal debilidad es la tecnología obsoleta y deteriorada.

**ETAPA III: Matriz de Prioridades de los Factores Internos.**

Para la reducción del listado de las fortalezas y debilidades se emplea una matriz que relaciona la probabilidad de Ocurrencia y el Impacto Probable de cada uno de los factores. Se seleccionan aquellos que clasifican en las celdas que están por encima de la diagonal principal.

*MATRIZ DE PRIORIDADES*

I M P A C T O	ALTO	F1, F2, F3 D1, D2, D3,	F5, D5	
	MEDIO	F4, D4		
	BAJO			
P R O B A B L E		ALTO	MEDIO	BAJO

**ETAPA IV: Evaluación Estratégica de los Factores Internos.**

La matriz de evaluación estratégica de los Factores Internos se construye a partir de las fortalezas y debilidades seleccionadas en la etapa anterior, el peso específico que le confieren los expertos a cada una de ellas según su nivel de importancia y el nivel de respuesta de la organización mediante una escala de evaluación tipo Likert 1,2,3,4,5. El valor 1 representa la peor valoración y el 5 la mejor. La valoración media o regular está comprendida en el intervalo 2.5-3.5. Los resultados que se muestran a continuación se obtuvieron como resultado del análisis del equipo de especialistas.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACION	RESULTADO
F1	0.15	5	0.75
F2	0.12	5	0.60
F3	0.05	4	0.20
F4	0.06	3	0.18
F5	0.05	5	0.25
<b>DEBILIDADES</b>			
D1	0.15	2	0.30
D2	0.15	2	0.30
D3	0.11	2	0.22
D4	0.10	2	0.20
D5	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.12</b>

Tomando en cuenta este resultado el nivel de respuesta de la gestión de La empresa VITALMAC a sus fortalezas y debilidades se evalúa de regular, indicando que existen reservas en el empleo de las fortalezas para superar las debilidades.

### ETAPA V: Listado de Factores Externos.

#### Oportunidades

- O1. Posibilidades de inserción en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- O2. Existencia de centros de capacitación en el territorio.
- O3. Apertura de la Comercializadora Escambray.
- O4. Desarrollo de programas sociales de la Revolución en la provincia..
- O5. Apoyo del GEICON en la introducción de nuevas tecnologías

#### Amenazas

- A1. Ofertas de materiales de construcción importados de calidad que sustituyen las producciones de hormigón y cerámicas.
- A2. Bajo nivel de inversiones en la provincia.
- A3. Deterioro de la situación económico - financiera en el país.
- A4 Mejoramiento tecnológico en Empresas de Materiales de Construcción Vecinas.
- A5 Esquema financiero en MLC impuesto, no permitiendo cubrir las necesidades de la empresa.

## ETAPA VI: Matriz de Prioridades de los Factores Externos.

### MATRIZ DE PRIORIDADES

I M P A C T O	ALTO	O1, O4, O5 A1, A2, A5	O3, A4	
	MEDIO	O2, A3		
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			

## ETAPA VII: Evaluación Estratégica de los Factores Externos.

El procedimiento para construir la matriz de evaluación estratégica de los factores externos fue similar al planteado en la etapa IV.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACION	RESULTADO
O1	0.13	5	0.65
O2	0.07	3	0.21
O3	0.12	4	0.48
O4	0.12	4	0.48
O5	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>			
A1	0.12	2	0.24
A2	0.12	3	0.36
A3	0.06	2	0.12
A4	0.07	3	0.21
A5	0.09	2	0.18
TOTAL	1,00		3.33

Considerando este resultado el nivel de respuesta de la gestión La EMPRESA A las oportunidades y amenazas se evalúa de regular, indicando que existen reservas en el

empleo de las oportunidades del entorno para contrarrestar las amenazas provenientes del mismo.

ETAPA VIII. Matriz DAFO Impacto.

### MATRIZ DAFO IMPACTO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS										TOTAL
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
F1	X			X	X		x	X		X	7
F2	x	x	x				X	x		x	6
F3		x			x		x		x		4
F4	x			X		X		X	X	X	6
F5		x	x		x				x	x	5
D1			X	X	X	X	X	X	X	X	8
D2			X		X			X		X	4
D3			X	X	X	X	X	X		X	7
D4			X	X	X	X	X	X	X	X	8
D5			X				X	X			3
TOTAL			7	6	6	7	5	8	4	7	

### ETAPA IX: Planteamiento del Problema Estratégico.

Si continúa el mejoramiento de las empresas de materiales de la construcción vecinas y continúa la oferta de materiales de la construcción importados con calidad que sustituyan las producciones de hormigón y cerámica, a demás de no cubrir las necesidades de la empresa por el esquema financiero impuesto en M.L.C. Entonces la empresa no podrá tener un dominio del mercado de los materiales de la construcción en la provincia. No se utilizarán las reservas de minerales como arena, piedra y arcilla, lo que trae como consecuencia que no se pueda utilizar y aprovechar la apertura de la comercializadora ESCAMBRAY, el desarrollo de los programas sociales de la revolución en la provincia y el apoyo brindado del GEICON en la introducción de las nuevas tecnologías.

## **ETAPA X: Planteamiento de la Solución Estratégica.**

### **SOLUCIÓN ESTRATÉGICA**

Si se incrementa el dominio en el mercado de materiales de la construcción, se podrá utilizar las reservas de arena, piedra y arcilla y las capacidades y condiciones constructivas y tecnológicas. A demás de la implantación de un sistema de gestión de la calidad entonces se podrá contrarrestar los efectos de la entrada de materiales de la construcción importados y de provincias vecinas lo que permitirá a la empresa aprovechar la apertura de la comercializadora ESCAMBRAY y beneficiarse del desarrollo de los programas sociales de la revolución en el territorio, Así como del apoyo brindado del grupo GEICON en la introducción de nuevas tecnologías lo que mejoraría considerablemente la gestión y eficiencia de la empresa.

### **1.3 ANÁLISIS FINANCIERO A CORTO PLAZO EN LA EMPRESA.**

#### **1.3.1 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN LAS TUNAS.**

Se debe de señalar que como elemento positivo se constató durante la investigación que el Ministerio de la Construcción tiene establecidas razones financieras lo que permite una mayor evaluación de la gestión financiera de la empresa. Para el cálculo de las razones se utilizaron los Estados financieros de 2004 y 2005. Ver Anexos (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10).

#### **Razones de Liquidez.**

**Tabla # 1 Liquidez General.**

<b>CONCEPTO</b>		<b>UM</b>	<b>REAL 2005</b>	<b>REAL 2004</b>
Activo Circulante	1	MP	2909.8	3086.9
Pasivo Circulante	2	MP	1062.9	823.7
Razón Circulante (½)			2.74	3.75

Fuente: Elaboración del Autor

En el año 2004 por cada peso de deuda a corto plazo la empresa disponía de \$3.75 de activos circulantes, sin embargo en el 2005 su capacidad de pago fue menor al contar con \$2.74, dado por una disminución del activo circulante y un aumento del pasivo circulante, comportándose favorable durante los dos años, mostrando que la empresa tiene una liquidez aceptable, lo que supera la norma establecida según criterios atócales y la norma establecida por la empresa que está entre 1 y 2.

**Tabla # 2 Liquidez Inmediata o Prueba Ácida**

<b>CONCEPTO</b>		<b>UM</b>	<b>REAL 2005</b>	<b>REAL 2004</b>
Activo Circulante-Inventarios.	1	MP	1088.9	1096.7
Pasivo Circulante	2	MP	1062.9	823.7
Razón Circulante (½)			1.02	1.33

Fuente: Elaboración del Autor

Al analizar la liquidez inmediata se obtiene \$1.33 en el año 2004, es decir por cada peso de deuda a corto plazo la entidad contaba con \$1.33 de activos disponibles y realizables, después de descontarle los inventarios los cuales representan el 64,4% y el 62,5% respectivamente para los años analizados. Y Lo que implica que la empresa tenía activos líquidos para hacerle frente a sus pasivos a corto plazo, ya en el año 2005 la razón disminuyó en 0.31 centavos (\$1.33 – \$1.02), es decir alcanzó un valor de \$ 1.33 quedando por encima del criterio autoral, y el de la empresa que es 0,7 centavos aproximadamente

Tabla # 3 Solvencia.

<b>CONCEPTO</b>		<b>UM</b>	<b>REAL 2005</b>	<b>REAL 2004</b>
Activo Totales	1	MP	10077.0	9797.7
Pasivo Totales	2	MP	1428.9	1274.6
Razón Solvencia (½)			7.05	7.69

Fuente: Elaboración del Autor

Al cierre del año 2004, los activos reales cubrían 7.69 veces a todos las deudas, es decir por cada peso de financiamiento ajeno la empresa poseía \$ 7.69 de activos reales para solventar todas las obligaciones. En el año 2005 la razón disminuyó en 0.64 centavos (\$7.69 – \$7.05) lo que significa que la misma cuenta con \$ 7.05 para hacerle frente a cada peso de deuda. Lo anterior demuestra que la fuente fundamental de financiación de la entidad lo constituye para ambos períodos el capital, el cual representa el 87% y 86% respectivamente para los períodos analizados, superando la norma establecida según criterios aurorales y el de la empresa que debe ser hasta 2.

Tabla # 4 Capital de Trabajo.

<b>CONCEPTO</b>		<b>UM</b>	<b>REAL 2005</b>	<b>REAL 2004</b>
Activo Circulante	1	MP	2909.8	3086.9
Pasivo Circulante	2	MP	1062.9	823.7
Capital de Trabajo (1-2)		\$	1846.8	2263.2

Fuente: Elaboración del Autor

Este indicador es considerado positivo cuando el activo corriente es superior al pasivo corriente, en este caso al analizar ambos períodos se observa que en el 2005 existe una disminución con respecto al año anterior de \$416,4 MP (\$2263,2- \$1846.8). La causa fundamental está precisamente en la disminución del activo circulante en \$177,2 MP específicamente del efectivo en caja en \$114,5 MP y el pasivo circulante aumentó debido a que aumentaron las cuentas por pagar a corto plazo en \$78,06 MP, las cuentas por pagar- contravalor \$8,0 MP y las cuentas por pagar- inversiones \$131,017 MP.

## 1.2 Razones de Actividad

Tabla # 5 Ciclo de Cobro.

<b>CONCEPTO</b>		<b>UM</b>	<b>REAL 2005</b>	<b>REAL 2004</b>
Ventas	1	MP	4255.9	4284.8
Promedio de Cuentas por Cobrar	2	MP	379.8	471.1
Rotación de las Cuentas por Cobrar (½)	3	Veces	11	9
Días del Período	4	Días	360	360
Ciclo de Cobro (4/3)	5	Días	32	

Fuente: Elaboración del Autor

En el año 2004 las cuentas por cobrar rotaron 9 veces en el año cada 40 días, sin embargo en el 2005 lo hacen 11 veces cada 32 días. Como se observa el ciclo de cobro disminuyó respecto al año anterior en 8 días influyendo la disminución del promedio de las cuentas que se mantienen pendientes de cobro. Si se compara este resultado con el ciclo de cobro promedio en el país que es de 30 días, entonces se debe considerar que se encuentra dentro de los parámetros.

En el caso de nuestras empresas es necesario determinar las compras del período. Como la empresa no tiene una cuenta específica para recoger este dato es necesario buscar cuáles fueron las compras de materiales y de mercancías, pues éstas constituyen el monto fundamental de las compras que hace la empresa.

Compras de Materiales = Gasto de Material + Inventario Final – Inventario Inicial.

Tabla # 6 Ciclo de Pago.

<b>CONCEPTO</b>		<b>UM</b>	<b>REAL 2005</b>	<b>REAL 2004</b>
Compras	1	MP	1532.6	1293.1
Promedio de Cuentas por Pagar	2	MP	82.15	47
Rotación de las Cuentas por Pagar (½)	3	Veces	18.6	27.

Días del Período	4	Días	360	360
Ciclo de Pagos (4/3)	5	Días	19	13

Fuente: Elaboración del Autor

El ciclo de pago aumenta, comportándose en 13 días para el año 2004 y 19 días para el año 2005, esta situación no es favorable para la empresa, pues alargar el ciclo de pago sin incumplir con los compromisos contraídos es una buena medida para la administración del efectivo y por tanto contribuye a mejorar la situación financiera de la empresa. No obstante se tiene en cuenta que un ciclo de pago de 30 días está dentro de los parámetros establecidos, entonces se puede afirmar que la empresa tiene reservas de financiación que no está explotando y la cual no es costosa.

Ciclo de Inventarios.

**Tabla #7 Inventario Materias Primas y Materiales.**

CONCEPTO		UM	REAL 2005	REAL 2004
Gastos de Matérias Primas	1	MP	716.5	657.5
Promedio de Materias Primas y Mat.	2	MP	150.15	160.65
Rotación de Materias Primas y Mat. (½)	3	Veces	4.7	4
Días del Periodo	4	Días	360	360
Ciclo de Inventario M. Primas y Mat. (4/3)	5	Días	76	90

Fuente: Elaboración del Autor

Este inventario está conformado por las Materias Primas y materiales que se reciben de los proveedores y son dedicados al consumo productivo, dentro de los mismos se encuentra cemento, carbonato de calcio para la producción de mosaicos, lubricantes, materiales de oficina, artículos de ferretería entre otros.

En el año 2004 y 2005 este inventario representó el 8,5% y el 7,1% respectivamente del total del inventario para estos períodos. En el año 2005 el gasto de material fue mayor que en el 2004 en \$58.0 MP (\$716.5 -\$657.5). El inventario promedio de materias primas y materiales fue de 150.15 MP en el 2005 y en el 2004 fue de 160.65 MP, es decir 9.50 MP menos. El ciclo de inventario de materias primas y materiales disminuyó en relación con el año 2004 en 14 días, es decir rota 4.7 veces cada 76 días en el 2005, sin embargo en el 2004 rotó 4.0 veces cada 90 días. Aún cuando la

empresa no tiene determinado el comportamiento de este inventario se considera positivo a medida que su rotación sea más rápida, por lo que se puede plantear que en el 2005 hubo mejor eficiencia en la administración de este inventario.

**Tabla #8 Producción Principal en Proceso.**

CONCEPTO		UM	REAL 2005	REAL 2004
Producción Bruta	1	MP	4393.0	4644.8
Inventario Promedio Producc. Proc.	2	MP	120.2	36.05
Rotación Producc. Princ. Proc. (1/2)	3	Veces	36.5	128.8
Días del Período	4	Días	360	360
Ciclo de Producc. Princ. Proc. (4/3)	5	Días	9	2

Este inventario se centra en las ramas de cerámica y hormigón, en la primera están las producciones de cerámica roja, ladrillo, teja criolla y racilla. En la segunda están los bloques de hormigón, lozas hidráulicas (mosaicos, baldosas). En el año 2004 y 2005 este inventario representó el 2,1% y el 10,9% del total del inventario respectivamente para ambos períodos. En el año 2005 la producción bruta disminuyó en \$251.8 MP (\$4644.8 MP – \$4393.0 MP), el inventario promedio de producción en proceso aumentó en \$84.15 MP (\$120.2 MP – \$36.05 MP). La producción principal en proceso en el año 2005 rota 36.5 veces cada 9 días y en el año 2004 rotó 128.8 veces cada 2 días.

**Tabla # 9 Producción Terminada.**

CONCEPTO		UM	REAL 2005	REAL 2004
Producción Mercantil	1	MP	4236.2	4633.2
Inventario Prom. Producc. Term.	2	MP	1028.75	1228.7
Rotación de Producción Term. (1/2)	3	Veces	4.1	3.7
Días del Período	4	Días	360	360
Ciclo de Producc. Term. (4/3)	5	Días	87	97

Fuente: Elaboración del Autor

El inventario de Producción Terminada son los inventarios que están listos para

vender, dentro de ellos tenemos las producciones de áridos (arena y piedra), las producciones de cerámica y de hormigón.

En el año 2004 y 2005 este inventario representó el 59,1% y el 48,3% respectivamente del total de inventario. La producción mercantil disminuyó en 397.0 MP en el año 2005 en relación con el año anterior, debido a que se incumplió con el plan de producción previsto, aún cuando el consumo de los insumos fue por encima de lo planificado, incidiendo negativamente en la calidad de los productos por lo que fue necesario venderlos al precio de costo. Como se observa, el ciclo de producción terminada es de 5.1 veces cada 70 días para el 2005 y en el 2004 4.5 veces, es decir cada 80 días. Teniendo en cuenta el criterio de especialistas de la entidad este ciclo no debiera superar los 30 días sin embargo, como se explicó anteriormente está en 70 días por lo que es evidente que hay una acumulación de este inventario.

En los años 80 la empresa adquirió una mina de Caolín, donde se extrae Caolín y Arcilla, se comercializaban sin beneficiar tanto en divisa como en moneda nacional con la Fábrica de Cerámica Blanca de Holguín, en estos momentos la Mina no se encuentra en explotación, pues en la Isla de la Juventud se montó una planta beneficiadora que comercializa el mineral y abastece del mismo con mayor calidad. Lo anterior hace que exista Producción Terminada por \$ 401.51 referente al Mineral que no cuenta con mercado, en este caso la entidad está realizando un proceso de ajuste con la finalidad de ir dando baja a este inventario.

Existen grandes cantidades de áridos en inventarios fundamentalmente de piedras 1 1/2, esto se debe a que la empresa cuenta con poca tecnología al moler estas piedras, por lo que al moler se obtienen obligatoriamente tres tipos de piedras, pero las piedras 1 1/2 tienen poca demanda en el mercado y remolerlas provoca que se incurra en un gasto doble, teniendo como resultado gran cantidad de éstas sin poder comercializarlas.

### 1.3.3 Análisis del Ciclo de Caja y Propuesta de un Ciclo de Caja Ideal.

**Tabla # 10 Análisis del Ciclo de Caja y Propuesta de un Ciclo de Caja Ideal.**

CONCEPTO		UM	REAL 2005	REAL 2004
Ciclo de Cobro	1	Días	32	40
Ciclo de Inventario	2	Días	155	172
Ciclo Operativo (1+2)	3	Días	187	212
Ciclo de Pago	4	Días	19	13
Ciclo de Efectivo (3-4)	5	Días	166	199
Días del Período	6	Días	360	360
Rotación del Ciclo de Efectivo (6/5)	7	Veces	2.1	1.8

Fuente: Elaboración del Autor

Se observa que existe una disminución de 25 días en el ciclo de operaciones en el año 2005 con respecto al 2004. En el 2005 el ciclo de operaciones era de 155 días y en el 2004 de 172 días, el mismo está dado por un decrecimiento de 17 días en la rotación de los inventarios de materias primas, producción terminada y en proceso, y una disminución de 8 días en el ciclo de cobro. En el año 2004 la entidad pagaba sus cuentas como promedio cada 13 días y el ciclo de caja era de 199 días, es decir que había 199 días entre el desembolso de caja y el ingreso proveniente del cobro de las cuentas por cobrar, en el 2005 las cuentas se pagaron cada 19 días, es decir 6 día más que el año anterior y el ciclo de caja era de 166 días, es decir 33 días menos que en el 2004. Teniendo en cuenta los criterios de varios especialistas por su experiencia y sus conocimientos en la actividad, el Ciclo de Caja debiera comportarse de la siguiente manera: El Ciclo de Operaciones debiera ser de 76 días teniendo en cuenta que el Ciclo del Inventario de las Materias Primas sería de 20 días, el de la Producción en Proceso 10 días, la Producción Terminada 20 días y el Ciclo de Cobro de 26 días. Si los Pagos se alargaran hasta 28 días, entonces se obtiene un Ciclo de Caja de 48 días, lo que difiere del actual en 186 días. De acuerdo a lo anterior la empresa debe de tomar medidas para lograr una mayor eficiencia en su gestión financiera operativa que le permita llegar a los niveles propuestos para cada uno de los ciclos.

## **Conclusiones**

1. La fuente fundamental de financiación de la entidad lo constituye el capital por lo que no aprovechan el crédito comercial gratuito en toda su potencialidad.
2. La empresa no mantiene una eficiente gestión de sus inventarios.
3. En el proceso de planeación no se tiene en cuenta factores que inciden en la objetividad de los planes.

## Bibliografía

1. Banco Financiero Internacional S.A.: Términos y condiciones y Reglamento de Cuentas de Depósitos, La Habana:- Enero de 1998.
2. Bueno Campos, Eduardo: Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales; Editorial MES.
3. Brealey, Richard y Myers, Steward: Fundamentos de Financiación Empresarial; Editorial Mc Graw – Hill / Interamericana de España S.A.:- 1993.
4. Cañibano Calvo, Leandro y Bueno Campos, Eduardo: Autofinanciación y Tesorería en la empresa: el cash flow; Editorial Pirámide S.A.:- 1983.
5. Carlos Marx: El Capital. Crítica a la Economía Política, Tomo II; Editorial Ciencias Sociales:- 1993.
6. Casa Matriz: Orientaciones para la elaboración del presupuesto del año 2000.
7. Gitman, Lawrence: Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I; Editorial MES.
8. L. Back, Philppa: Gestión de la tesorería de empresas; Editorial Díaz de Santos S.A.:- 1990.
9. Meigs y Meigs: Contabilidad. La base para la toma de decisiones gerenciales; Editorial MES.
10. Murray R. Spiegel: Teoría y Problemas de Estadística, sexta reimpresión; Editorial MES:-1987.
11. Suárez Suárez, Andrés: Decisiones óptimas de inversión y financiación de empresa; Editorial Pirámide S.A.:- 1993.
12. Van Horne, James: Fundamentos de Administración Financiera; Editorial Prentice Holl Hispanoamérica S.A. :- 1988.
13. Villalba Garrido, Evaristo: Cuba y el Turismo; Editorial Ciencias Sociales:- 1993.
14. Weston, Fred y Copeland: Fundamentos de Administración Financiera Tomo I; Editorial MES.
15. Weston, J.F. y Brigham, E.F.: Finanzas en administración; Editorial Interamericana S.A.:- 1987.