

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contabilidad

Trabajo de Diploma

Título: Evaluación de los Servicios en la Unidad Básica de Construcción Civil en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara considerando su situación en el entorno

Autor: Lyetti Pérez Clausell

Tutor: Lic. Lianet Herrera González

CONSTRUCTORA
DEL CENTRO

Curso 2006-2007

Su Confianza es Nuestra Aspiración

RESUMEN

Esta investigación ha sido realizada en La Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara con el propósito de evaluar los servicios que presta, analizando su viabilidad desde varias perspectivas, técnicas, económicas y de mercado. Esta entidad tiene una amplia gama de servicios que le brinda a diversas empresas de todo el país, por la diversidad de estos, los contratos que posee y espera tener en el futuro se precisa tener un mejor conocimiento de la factibilidad y la eficiencia de los servicios existentes con la finalidad de ser más competitiva y lograr mayor rentabilidad. Hasta este momento en la empresa no se había desarrollado una investigación de este tipo por lo que se necesitó dotar a la empresa de una serie de herramientas que le permitieran la valoración económica de los servicios que brinda, a partir de las inversiones que debe realizar para garantizar dichos servicios.

En este trabajo se realizó un estudio de la metodología del proceso de inversiones según los requerimientos del Ministerio de Finanzas y Precios efectuando además un análisis económico desarrollado para el periodo de la investigación, definiendo el estado actual de la empresa no sólo desde el punto de vista del análisis de las razones sino también de la evaluación interna de los servicios. Además brindó la información necesaria sobre la situación interna de la empresa para valorar la posición competitiva de la misma. Haciendo ostensible del resultado los servicios líderes de la misma y reveló la estrategia que sigue hacia el entorno.

Esta investigación enfocada a evaluar los proyectos de construcción en el Grupo Empresarial del Transporte en La Empresa de Mantenimiento Vial de Villa Clara, estableció un precedente que lo hizo novedoso de por sí pues este tipo de estudio no se había desarrollado en la mencionada entidad. La implementación del uso de herramientas financieras permitió establecer políticas en aras de mejorar la toma de decisiones y obtener así una mayor rentabilidad.

RESUMEN EN INGLES

This investigation has been done in the Company of Maintenance of Avenues, Roads and Constructions Services at the Villa Clara province in order to evaluate the services, examining its viability from several perspectives of market and analysis, technical, of the business environment. This Company has a broad range of services that offers to several companies of all the country, for the diversity of these, the contracts that it possesses and it will have in the future, the Company needs to have a best knowledge of the feasibility and the competitive and efficiency itself of the existent services with the purpose of more being competitive and efficiency itself to achieve more profitability.

In so far had not developed an investigation of this kind in order to endow to the company with a series of tools itself as far as to this moment in the company that they permit the economic evaluation of the services that it offers, starting from the investments that it must realize starting from to guarantee said services.

A study of the methodology of the process of investments according to the requisites of the ministry of finances and pricings were accomplished in this work making besides an economic analysis developed for the periodo of the investigation, defining the company's present-day status not only that from the point of view of the analysis of the reasons but also of the internal evaluation of the services. Besides the research offered the necessary information on the internal situation of the company to weight the competitive position thereof. doing ostensible of the result the services leaders thereof and he revealed the strategy follow-up toward the surroundings.

This investigation has been focused to evaluate the the construction projects in the Entrepreneurial Group of the transportation in the Company of Maintenance the Villa Clara avenues and roads, establishing a precedent that did it innovative in itself because this surveillance had not Developer everm in the mentioned entity. The implementation of the use of financial tools was allowed to establish political to improve the decision makings the decision makings and to obtain thus a principal profitability.

INTRODUCCIÓN

Evaluar los servicios que presta una empresa autofinanciada, analizando su viabilidad desde varias perspectivas, financieras, técnicas, de mercado y análisis del entorno es en extremo importante. Para prestar servicios eficientes, dentro de ese concepto, se impone hacer una investigación con la cual se analice la situación de las inversiones permitiendo clasificarlas por el peso que ocupan, la rentabilidad que le proporcionan, la situación en el entorno socio-económico, en el momento de escoger la que realmente sea factible. Esta investigación pretende analizar la situación económica-financiera de la prestación de servicios en la Unidad Básica de Construcciones en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

La Empresa en la cual se desarrolla el trabajo pertenece al Grupo Empresarial Constructor del Transporte. En ella no se ha realizado una investigación de este tipo, y, por otra parte, no existen referencias de que hayan sido realizadas en ninguna de las demás empresas del país, por lo que sería de gran utilidad no sólo para la empresa de Villa Clara sino para todas las empresas pertenecientes a este Grupo Empresarial ya que sus características son similares.

La Empresa tiene una amplia gama de servicios en su Objeto Social, siendo capaz de brindarlos a diversas empresas de todo el país. Por la diversidad de los contratos que posee y espera tener en próximos períodos se requiere conocer la factibilidad y la eficiencia de los existentes con la finalidad de ser más competitiva y lograr mayor rentabilidad.

Es por ello que para abordar el problema a tratar se plantea la siguiente *Hipótesis*:

Si se desarrolla la evaluación económica de los servicios de Construcción Civil en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara a partir de las inversiones que garantizan estos servicios se podrá determinar la rentabilidad que propicia, el control de las actividades dentro de la inversión y el posicionamiento competitivo en el entorno.

Este trabajo pretende dotar a la empresa de una serie de herramientas que le permitan la valoración económica de los servicios que brinda, a partir de las

inversiones que debe realizar para garantizar dichos servicios y por tanto se propone:

Como *Objetivo General*:

- ◆ Desarrollar una Evaluación Económica de los servicios de Construcción Civil en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara considerando su situación en el entorno a partir de las inversiones.

Del que se deducen los siguientes *Objetivos Específicos*:

- ◆ Desarrollar un estudio de la metodología del proceso de inversiones según los requerimientos de las empresas.
- ◆ Estudiar el posicionamiento en competitividad de la Empresa.
- ◆ Aplicar y valorar el análisis económico para un período determinado.

La principal *Novedad* de esta investigación radica en el desarrollo de la evaluación de proyectos de construcción en el Grupo Empresarial del Transporte en La Empresa de Mantenimiento Vial de Villa Clara, donde este tipo de estudio no se ha desarrollado. La implementación del uso de herramientas financieras permitirá establecer políticas en aras de mejorar la toma de decisiones y obtener así una mayor rentabilidad.

La estructura general que se ha seguido mostrará la propiedad de lo tratado en el trabajo, teniendo en cuenta que fueron oportunos los objetivos evidenciados.

En el primer capítulo se establecerán los diferentes elementos de la resolución que rige las inversiones en las empresas en perfeccionamiento empresarial para conocer las regulaciones que permiten a una empresa como la estudiada el proceso inversionista; conjuntamente con ello, y partiendo de ese fundamento legal, se exponen los vínculos que existen entre la Ley y el Análisis Económico Financiero que nos brindará el terreno teórico para conseguir el cumplimiento del Objetivo General, que, acto seguido, conduce, en este mismo capítulo, al estudio del Mercadeo donde se estudian las matrices BCG y DAFO para ubicar los servicios dentro de la empresa y la empresa en el entorno, respectivamente. En el segundo capítulo, partiendo de la conceptualización y definición de los elementos tratados en el capítulo anterior, se abordará la práctica de evaluación económica de los servicios de construcción en La Empresa de Mantenimiento Vial de Villa Clara.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la valoración económica en Proyectos de Inversión

Las empresas que prestan servicios necesitan un análisis sobre su situación económica que les permita conocer la factibilidad, la eficiencia de la labor que desempeñan con la finalidad de ser más competitiva y lograr mayor rentabilidad. Por lo que se requiere hacer un estudio previo del proceso de inversiones, las técnicas de análisis económico-financiero y el posicionamiento en competitividad de las empresas. A partir del conocimiento de estos elementos se puede desarrollar una valoración económica de los servicios que brinda.

1.1 Proceso Inversionista.

El **Proceso Inversionista** es un sistema dinámico que integra las actividades y servicios que realizan los diferentes *sujetos* que participan en el mismo, desde su concepción inicial hasta la puesta en explotación. En nuestro país se rige actualmente por la Resolución 91 del 2006. En ésta se recogen las clasificaciones, fases y otros aspectos fundamentales de dicho proceso, además establece el alcance e interpretación utilizando los siguientes términos:

La **Inversión** es el gasto de recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de obtener ulteriores beneficios económicos y sociales a través de la explotación de nuevos activos fijos.¹

El **Proyecto** es el conjunto de documentos mediante los cuales se definen y determina la configuración de la inversión, justificando luego las soluciones propuestas de acuerdo con las normativas técnicas aplicables. Esta definición coincide con la interpretación que por muchos años se ha manejado en Cuba para este término y difiere de la acepción más amplia utilizada en la bibliografía internacional y nacional que define el proyecto como “la combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado”²

¹ Consultar fuente: Resolución 91/2006 del Ministerio de Economía y Planificación, Capítulo I, Art. 3

² Ibidem.

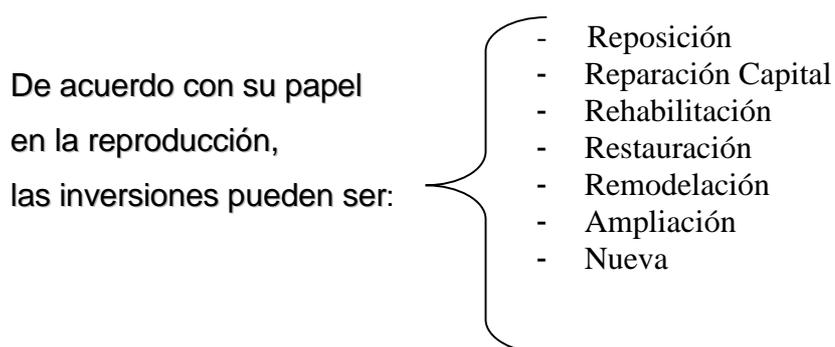
La **Dirección Integrada de Proyecto (DIP)** es la técnica de dirección a través de la cual se dirigen y coordinan los recursos humanos, financieros y materiales, a lo largo del proceso inversionista, para conseguir los objetivos prefijados de alcance, costos, plazos, calidad y satisfacción de los participantes o partes interesadas en el mismo. En estas indicaciones, al referirnos a la DIP, se trata de la técnica de dirección aplicada al proceso inversionista o a alguna de sus fases o actividades.

Las inversiones son acciones dirigidas a nuevas instalaciones productivas, de servicios y de infraestructura, así como a su ampliación, rehabilitación, remodelación, reposición de equipamiento u otros y la reparación capital; el fomento de plantaciones permanentes; el incremento del rebaño básico; la adquisición de ganado mayor; la adquisición de equipos de transporte aéreo, marítimo y terrestre, así como otros equipos que por si solos constituyen activos fijos.

En las inversiones mineras y petroleras, se considera inversión la adquisición de equipamiento y la ejecución de obras constructivas, así como las investigaciones, proyectos y otros gastos financieros directamente relacionados con dichas partidas.

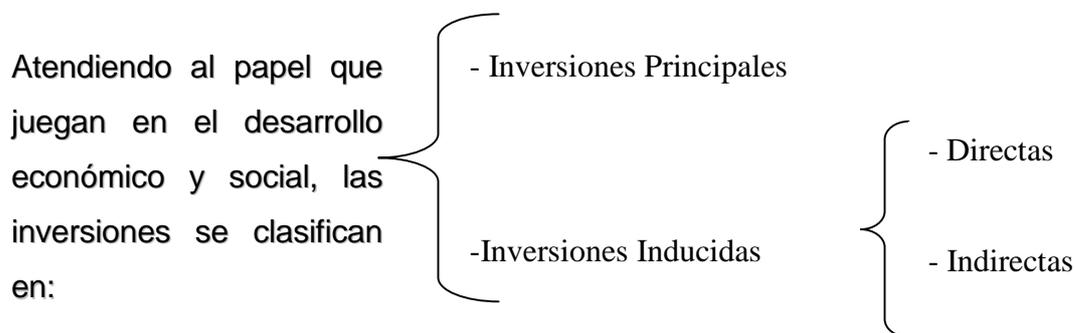
Las inversiones se pueden clasificar atendiendo a diferentes aspectos como se muestran en las siguientes figuras:

Figura 1.1 Tipos de inversión



Fuente: Realizado por el autor basándose en el Artículo 5, Capítulo II, Resolución 91/2006, del Ministerio de Economía y Planificación.

Figura 1.2 Clasificación de las inversiones en cuanto al desarrollo



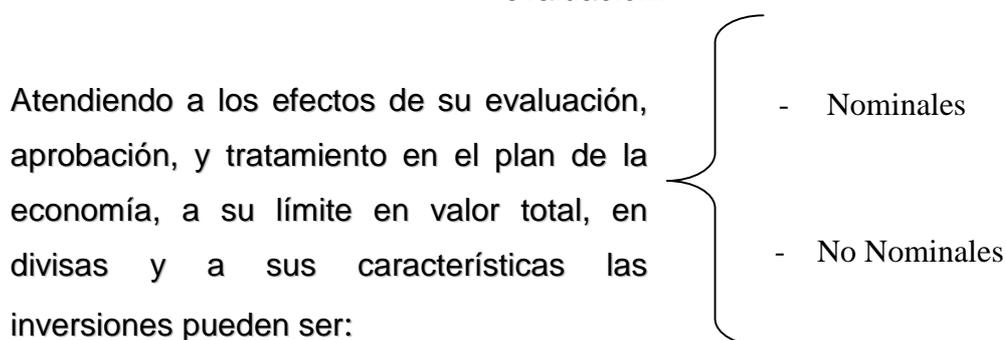
Fuente: Realizado por el autor basándose en el Artículo 6, Capítulo II, Resolución 91/2006, del Ministerio de Economía y Planificación.

En este caso que se muestra en la figura # 1.2, las Inversiones principales: son aquellas motivadas por necesidades generales del desarrollo económico y social.

Las Inversiones inducidas: son las que formando parte o no de una inversión principal, le son necesarias para su adecuada ejecución, pruebas y puesta en explotación, clasificándose en directas e indirectas.

- Las inversiones inducidas directas, son las destinadas a dar respuesta a las afectaciones en el área de la inversión.
- Las inversiones inducidas indirectas son las destinadas a crear la infraestructura social, técnica y productiva en la zona de influencia de la inversión principal.

Figura 1.3 Clasificación de las Inversiones atendiendo a los efectos de su evaluación.



Fuente: Realizado por el autor basándose en el Artículo 7, Capítulo II, Resolución 91/2006 del Ministerio de Economía y Planificación.

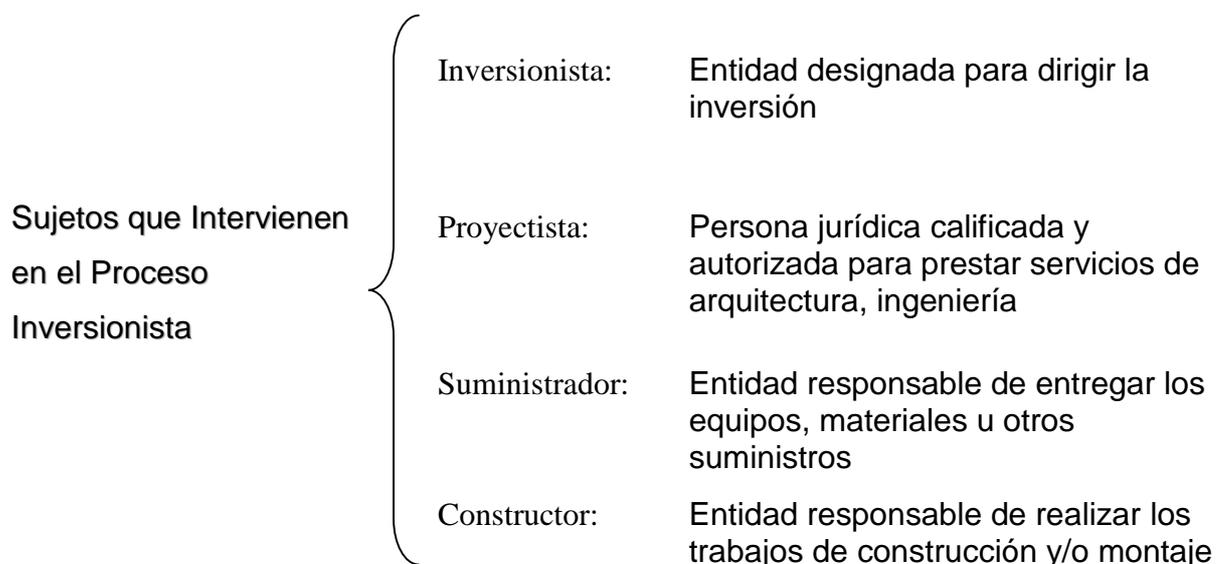
La clasificación de los proyectos en nominales y no nominales o reales como también se suele denominar según Weston T. F. y Brealey and Myers hace referencia a la estimación de flujos de efectivo y costo de capital que consideran o no el efecto de la inflación.

Sin embargo atendiendo a las condiciones nacionales corresponde al Ministerio de Economía y Planificación, la evaluación y aprobación de las Inversiones Nominales, en dependencia de la importancia y características del proyecto.

Corresponde al Inversionista Central la evaluación y aprobación de las Inversiones No Nominales.

Las inversiones No Nominales pueden agruparse por Programas Nominales, de tener objetivos finales comunes u homogéneos, las que regularmente además presentan dispersión territorial.

Figura # 1.4 Sujetos que Intervienen en el Proceso Inversionista.



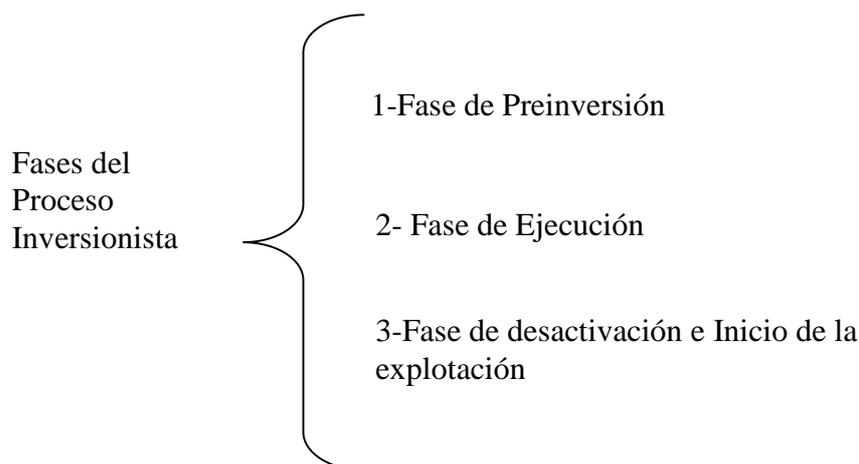
Fuente: Realizado por el autor basándose en el Artículo 5, Capítulo II, de la Resolución 91/2006 del Ministerio de Economía y Planificación.

El proceso inversionista se materializa por fases como se muestra en la figura 1.5, con distintas finalidades y al término de cada una se establecen lineamientos para la fase posterior.

El desarrollo de cada fase responde a las características y requerimientos de la inversión y puede realizarse en serie o simultaneando tareas, de forma tal que sin comprometer la necesaria secuencia del proceso, posibilite mayor agilidad,

cumpliendo a la vez con los requisitos de evaluación y aprobaciones establecidos en la legislación vigente.

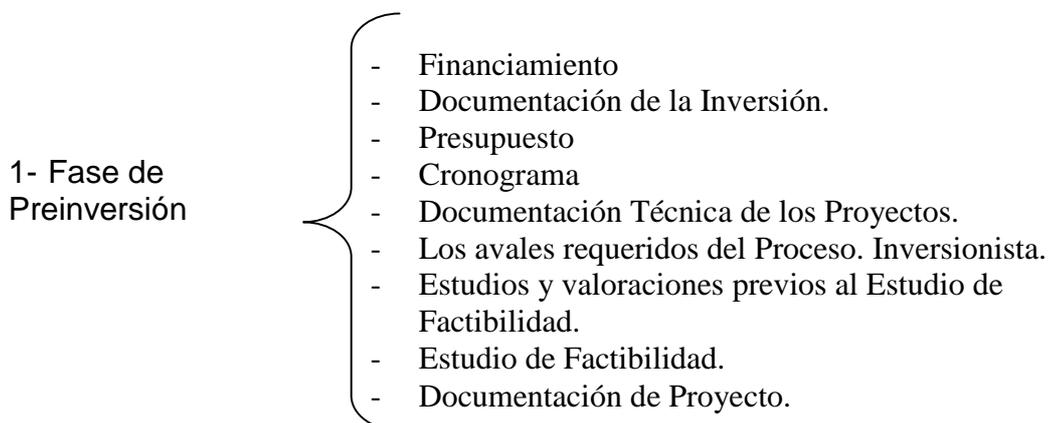
Figura 1.5 Fases del Proceso Inversionista.



Fuente: Realizado por el autor basándose en el Artículo 11, Capítulo III, de la Resolución 91/2006 del Ministerio de Economía y Planificación.

La fase de preinversión constituye el inicio del proceso inversionista y se corresponde con el proceso de identificación del asunto que motiva la inversión; formulación de la inversión y la proyección de su posterior explotación, generación de alternativas y su selección mediante un proceso de evaluación. Las decisiones tomadas en esta fase, una vez comenzada la ejecución, tienen generalmente un carácter irreversible, la misma cuenta con una serie de pasos que se puede observar en la figura 1.6

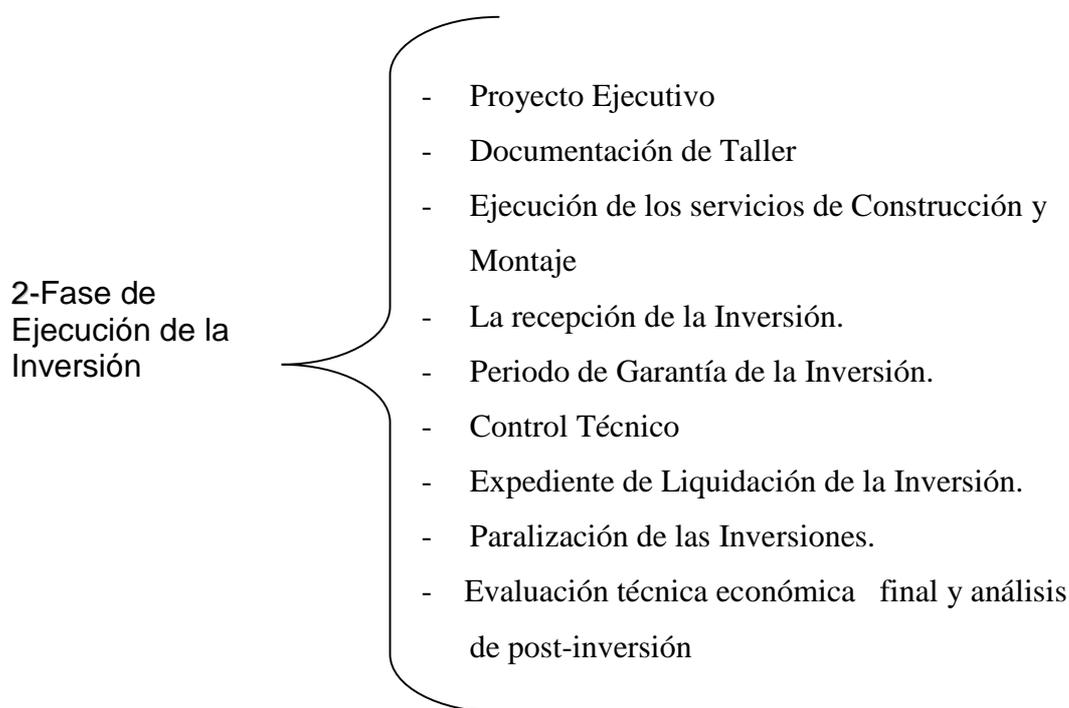
Figura 1.6 Primera Fase del Proceso Inversionista.



Fuente: Realizado por el autor basándose en el Artículo 12, Capítulo III, de la Resolución 91/2006, del Ministerio de Economía y Planificación

En el Proyecto Ejecutivo se determinan los detalles y especificaciones finales de todos los materiales, elementos, equipamiento, sistemas constructivos y de montaje, así como otros aspectos, que fueron acordados con el Inversionista en la etapa de documentación anterior. Constituye la etapa de proyección por la cual se ejecuta la inversión y la documentación se suministra al Inversionista en forma integral o secuenciada según acuerdo entre las partes, la misma cuenta con una serie de documentación que se puede observar en la figura 1.7

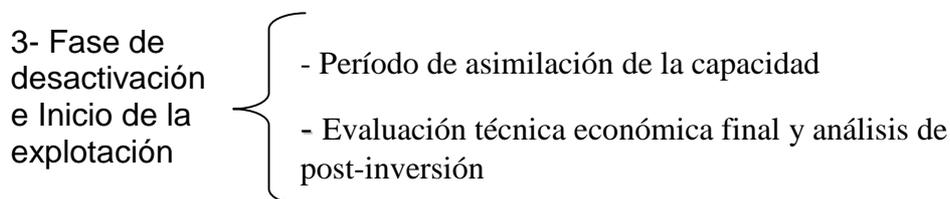
Figura 1.7 Segunda Fase del Proceso Inversionista.



Fuente: Realizado por el autor basándose en el Artículo 12, Capítulo III, de la Resolución 91/2006, del Ministerio de Economía y Planificación.

La tercera fase del proceso inversionista tiene dos aspectos fundamentales como se aprecia en la Figura 1.8, a continuación se brinda una breve explicación de las mismas.

Figura 1.8 Tercera Fase del Proceso Inversionista.



Fuente: Realizado por el autor basándose en el Artículo 12, Capítulo III, de la Resolución 91/2006, del Ministerio de Economía y Planificación

- El período de asimilación de la capacidad, comienza con la puesta en explotación de la inversión y termina cuando ésta ha alcanzado el máximo aprovechamiento previsto de la capacidad potencial; de su desarrollo efectivo depende en gran medida que se alcancen los resultados previstos en el Estudio de Factibilidad.

- La Evaluación Técnico Económica Final contempla principalmente los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de los índices técnicos económicos indicados en el Estudio de Factibilidad o documento evaluativo equivalente.
2. Cumplimiento del Presupuesto Aprobado.
3. Cambios introducidos durante la ejecución de la inversión; y sus implicaciones económicas financieras.
4. Cumplimiento del cronograma de la inversión previsto en el Estudio de Factibilidad.
5. Actualización del análisis económico y financiero presentado en el Estudio de Factibilidad, a partir del comportamiento real de la inversión.

Proceso de ejecución:

- *La Puesta en marcha:*

Es normalmente una etapa breve pero técnicamente crítica del desarrollo del proyecto. Vincula la fase precedente con la fase operacional que le sigue. El éxito que se obtenga en este momento demostrará la eficacia de la planificación y ejecución del proyecto, y constituirá una muestra de lo que se deberá esperar de las futuras actividades del programa.

En la fase de Maduración se contraen obligaciones financieras considerables y toda modificación importante al proyecto entraña graves consecuencias financieras. La mala programación, las demoras en la construcción y la entrega o en la iniciación de actividades, etc.; llevan inevitablemente a mayores costos de inversión y afectan la viabilidad del proyecto. En la fase de pre-inversión, la calidad y confiabilidad del proyecto son más importantes que el factor tiempo, pero en la fase de Maduración este último es decisivo.

- *Estado de Operación*

En este estado, ya se ha finalizado la inversión y el proyecto debe empezar a proveer los bienes y servicios para los cuales fue diseñado. Es importante en esta

etapa proveer los fondos necesarios para la adecuada operación del proyecto ya que sin ellos el proyecto no dará los beneficios esperados.

Los problemas de la fase operacional deben ser considerados desde dos puntos de vista: a corto plazo y largo plazo. El corto plazo se refiere al período inicial después de comenzada la producción, cuando pueden plantearse diversos problemas relativos a cuestiones tales como la aplicación de técnicas de producción, el funcionamiento del equipo o la inadecuada productividad de la mano de obra, así como la falta de personal administrativo, técnico y de operarios calificados. Sin embargo la mayoría de estos problemas deben ser considerados en relación con la fase de ejecución y las medidas de corrección necesarias deben referirse principalmente a la ejecución del proyecto. El largo plazo se relaciona con los costos de producción, por una parte, y los ingresos provenientes de las ventas por la otra y ambos están directamente relacionados con las proyecciones hechas en la fase de preinversión. Si tales proyecciones resultan erróneas, la viabilidad técnica económica de un actividad industrial se vera inevitablemente perjudicada, y si tales deficiencias se identifican solo en la fase operacional, las medidas de corrección, no solo serán difíciles sino también extremadamente costosas.

- *Ingeniería básica*

La Ingeniería básica estudia los aspectos relacionados con tecnología, tamaño y localización.

La selección de la tecnología implica elegir una determinada combinación de factores productivos para transformar diversos insumos en productos. Su introducción mediante proyectos de inversión puede implicar valorar la situación de base (situación en la que no se invierte nada, de la cual se parte y de donde surgen las ideas-proyectos) y la situación base optimizada (es la situación base mejorada con cambios organizativos o de otra índole, que hace incrementar la producción o servicio, vía reasignación de recursos).El análisis de la tecnología comprenderá para cada alternativa los siguientes ítems:

- Descripción de la tecnología y principales características del mismo.
- Requerimiento de insumos.
- Requerimientos de recursos humanos.
- Requerimientos de infraestructura.

- Requerimientos de equipos.
- Otros.

El concepto de tamaño va a referirse a la capacidad de producción de bienes o servicios definida en términos técnicos en relación con la unidad de tiempo de funcionamiento normal de la empresa.

El tamaño de un proyecto estará determinado por:

- Demanda y disponibilidad de insumos (mercado).
- Localización.
- Plan estratégico comercial de la futura empresa.
- Capacidad financiera empresarial.
- Tecnologías.
- Aspectos institucionales y/o legales.
- Economías de escala.

Agrupar, organiza las diferentes actividades a desarrollar para garantizar el logro de los objetivos, las metas propuestas por el proyecto. Orienta esfuerzos, administra recursos, permite la programación, coordinación, el control de la totalidad de las actividades que implica la ejecución del proyecto.

Proceso para su conformación:

- * Identificación de cada actividad o tarea.
- * Agrupación de actividades orientadas a cumplir una función específica.
- * Determinación de requerimiento de personal para llevar a cabo cada función.
- * Convertir funciones en unidades administrativas, establecer dependencia, responsabilidades y comunicación entre ellas.
- * Diseñar manual de funciones, métodos y procedimientos y perfil del cargo.

El estudio organizacional se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración: organización, procedimientos administrativos y aspectos legales.

La evaluación de proyectos de inversión es un paso importante para la empresa, pero es solo un paso, después de puesto en marcha el proyecto debe dársele

seguimiento para controlar que las actividades se desarrollen según las estimaciones iniciales siempre que sea posible.

1.2 Análisis Económico Financiero.

Un aspecto muy importante del proceso del presupuesto de capital es comparar los resultados reales con los resultados pronosticados, explicar por qué ocurrieron diferencias, si las hubo, mejorar los pronósticos. Se observan y eliminan las inclinaciones consistentes e inconsistentes; se tiende simplemente a hacer todo mejor, incluyendo la preparación de pronósticos. La post-auditoría no representa en sí misma un proceso sencillo. Primero se debe reconocer que cada elemento del pronóstico de flujo de efectivo está sujeto a la incertidumbre. Algunas empresas tienden a restar importancia a la post-auditoría. Sin embargo, las observaciones hechas indican que las organizaciones mejor administradas y más exitosas son aquellas que le ponen énfasis, por lo tanto se contemplará la auditoría como uno de los elementos más importantes para el logro de un buen sistema de presupuesto de capital.

Una de las herramientas para comparar los resultados reales con los resultados pronosticados es el análisis económico-financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis contable o análisis de balances, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

Mirado desde la perspectiva interna, sirve a la dirección de la empresa para ir tomando decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, a la vez que saca provecho de los puntos fuertes para lograr los objetivos trazados.

Dentro del análisis económico-financiero se debe definir los problemas de la empresa y sus causas.

Es muy usual identificar las crisis de las empresas con causas relativas a la evolución general de la economía. O sea, se parte de la base de que estas crisis son origen de causas externas.

Ejemplo de estas tenemos:

- Crisis general.
- Cambios en el mercado.
- Cambios tecnológicos.
- Inflación.

- Exageración de rumores externos.
- Mala suerte.

No caben dudas de que la evolución negativa de los aspectos externos condiciona la marcha de cualquier empresa. Sin embargo, se trata de adaptarse o sacar el máximo provecho de ellos. Pero hay que reconocer que también se debe tener en cuenta la importancia de los problemas internos que pueden ser solucionados por la propia empresa.

La ausencia de un diagnóstico correcto es lo que impide afrontar puntos débiles que a medio plazo hundan a la empresa. El diagnóstico de la empresa es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos débiles y fuertes.

Para que el diagnóstico sea útil debe:

- Basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Hacerse a tiempo.
- Ser correcto.
- Ir acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los fuertes.

El diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión de la empresa. Este ayuda a definir los objetivos de la mayoría de las empresas, que son:

1. Sobrevivir: seguir funcionando a lo largo de los años cumpliendo los compromisos adquiridos.
2. Ser rentables: obtener las utilidades suficientes para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
3. Crecer: aumentar las utilidades y el valor de la empresa.

El diagnóstico debe ser elaborado de forma continuada para que los directivos conozcan en cada momento el estado en que se encuentra la empresa. Para que este sea completo han de analizarse, al menos, las áreas siguientes:

- ✓ Organización: Debe consultarse los objetivos de la empresa, la estructura jurídica, el estilo de dirección, el organigrama, los sistemas de información, etc.

- ✓ Área económico–financiera: Requiere el análisis de la situación financiera y los resultados económicos (balances de situación, cuentas de resultados, presupuesto de tesorería). En este análisis se centra el trabajo.
- ✓ Marketing y comercial: Debe investigarse la evolución del mercado y la competencia.
- ✓ Industrial y tecnología: En este sentido ha de analizarse la tecnología, capacidad productiva, calidad del producto y atención al cliente, entre otros.
- ✓ Factor humano: Clima laboral, motivación, ausentismo.

Por lo que se puede concluir que el análisis continuo de estas áreas permite conocer el estado en que se encuentra la empresa y su posible evolución.

Normas de valoración

La correcta valoración de los activos y pasivos es requisito indispensable para que la información del balance sea confiable.

Toda empresa debe valorar sus transacciones de acuerdo con las Normas Generales de Contabilidad. Entre estas tenemos como más significativas:

- La norma general es que todos los bienes se valoran a precio de adquisición o al costo de producción, a menos que el precio de mercado sea inferior, en cuyo caso se utiliza este último.
- El precio de adquisición incluye el importe facturado por el vendedor más todos los gastos adicionales que se produzcan: gastos de aduana, montaje, instalación, etc.
- El costo de producción se aplica cuando el bien ha sido producido por la propia empresa, e incluye las materias primas, costos directamente imputables y la parte proporcional de los costos indirectos de la empresa.
- Las pérdidas reversibles (insolvencia, depreciación, etc.) de los activos se reflejarán en cuentas de provisiones.
- En el precio de adquisición de los valores mobiliarios se incluirán los derechos preferentes de suscripción y los demás gastos de la operación. Los intereses o dividendos devengados en el momento de la adquisición se contabilizarán en cuentas aparte.
- Los créditos se contabilizarán por el importe efectivo entregado.
- Las deudas figurarán por su valor de reembolso.

- Clientes, deudores, proveedores y acreedores se valorarán por su valor nominal.
- Las existencias pueden valorarse según los métodos FIFO (PEPS primero entra primero sale), LIFO (UEPS último entra primero sale), promedio u otro análogo.

Limitaciones del análisis económico-financiero

Este análisis tiene diversas limitaciones que hay que considerar al tomar decisiones con respecto al mismo, entre estas se encuentran:

- ◆ Suele basarse en datos históricos, lo que no permite tener la suficiente perspectiva sobre hacia dónde va la empresa.
- ◆ Los datos acostumbran a referirse a la fecha de cierre del ejercicio. En muchos casos la situación a final del ejercicio no es totalmente representativa por existir grandes estacionalidades en los gastos, en los cobros o en los pagos.
- ◆ A veces se manipulan los datos contables con lo que estos dejan de representar adecuadamente la realidad.
- ◆ La información contable no suele estar ajustada para corregir los efectos de la inflación, por lo que algunas partidas como las existencias, el capital y reservas, no siempre son representativas de la realidad.
- ◆ No siempre es posible obtener datos del sector en que opera la empresa con el fin de poder realizar comparaciones.

Para realizar el análisis de estos Estados Financieros, se utilizan diferentes técnicas, acorde al autor que los trate. Las técnicas más utilizadas:

1. Cálculo de índices, ratios o razones.
2. Cálculo y análisis del punto de equilibrio.
3. Estado de cambio en la posición financiera, en base a:
 - Capital de Trabajo.
 - Efectivo.
 - Estado de Flujo de Tesorería.
 - Flujo de Caja.
4. Estados Comparativos de por cientos integrales.
5. Estados financieros utilizando números índices (Análisis de Tendencia).
7. Método gráfico.

Con las cifras contenidas en los Estados Financieros es posible calcular un número considerable de razones, todas numéricamente correctas, aunque no lógicamente, puesto que para esto se necesita la relación de dependencia entre elementos que se comparan.

Las razones son unos de los más conocidos y ampliamente usados instrumentos de análisis financiero. Consiste en efectuar comparaciones entre las distintas cifras de los estados financieros a través de las razones financieras que en la mayoría de los casos proporciona información, e indicaciones al analista sobre las condiciones subyacente, la situación crediticia de la empresa, su capacidad de pago a corto y largo plazo, períodos de recuperación de ventas, de rotación de inventarios, además de que pueden señalar aquellos campos que requieren ulterior investigación y análisis.

Al comparar datos analíticos de un período corriente con los cálculos similares de años anteriores, esto nos brinda alguna base de juicio para determinar si la situación de la empresa está empeorando o no. Esta comparación de los datos a través del tiempo en ocasiones se denomina Análisis Horizontal o de Tendencia, para expresar la idea de las revisiones de los datos en un número consecutivo de períodos. Puede ayudar a preparar el cálculo de futuras posibilidades aunque estos pueden invertir su dirección en cualquier momento por lo que la proyección de las tendencias pasadas hacia el futuro puede constituir un pasatiempo estadístico un poco arriesgado. Al analizarlo con el presupuestado o previsto se determinan las causas de la desviación y así poder actuar en consecuencia.

Un defecto de este análisis es que la comparación con el pasado no proporciona base alguna para la evaluación en términos absolutos.

El análisis vertical se fundamenta en el análisis de la estructura del balance mediante el cálculo del por ciento que representa cada partida dentro del grupo correspondiente o del grupo respecto a los totales. En el Estado de Resultados debe tomarse como base las Ventas Netas. Este análisis se realiza para un ejercicio económico con relación a si mismo lo cual permite una información importante pero que debe ser complementada con los otros métodos que aquí se exponen.

El método comparativo horizontal se fundamenta en la comparación con un año base que se tome de los estados financieros de dos o más ejercicios económicos sucesivos, donde se muestren las tendencias y el comportamiento de las diferentes

partidas que conforman el patrimonio de la empresa. Este procedimiento proporciona nuevos elementos de juicio para el analista, ampliando el campo y la visión analítica.

Las razones o índices están dados por la relación entre dos o más partidas del balance, representan las veces que un importe contiene a otro. En dependencia de las partidas consideradas la razón tendrá un sentido económico que es de suma importancia comparar con otros períodos de la empresa, con otras empresas de la rama o con razones estándar.

Para desarrollar este análisis deben prepararse columnas para colocar los valores absolutos de los estados a analizar y columnas para mostrar las variaciones absolutas y en por ciento con el objetivo de simplificar o reducir los datos a términos más comprensibles.

Además de los métodos expuestos es importante considerar otros datos que pueden ayudar al analista a arribar a conclusiones; entre estos los más recomendados son: el punto de equilibrio, informaciones y valoraciones del Banco, actas de los Consejos de Dirección, informes de visitas de chequeo por los organismos superiores, etc.

Lo más recomendable en el análisis es seguir el procedimiento siguiente, siempre que las circunstancias lo permitan:

- Analizar las cifras de los estados de un período, obteniendo razones y porcentajes.
- Comparar las cifras absolutas y las relativas, las razones y los porcentajes obtenidos de estados financieros de períodos sucesivos.
- Comparar los datos así obtenidos con estadísticas y datos de otras empresas del giro.

La evaluación de los estados financieros no solo debe referirse a hechos económicos ocurridos sino que el análisis debe proyectarse hacia el futuro realizando estimaciones económicas.

Es necesario insistir en que cualquiera de los métodos empleados llevarán a obtener unos resultados numéricos, que como todo número es frío e inexpresivo, por lo que se requiere del analista la mayor capacidad intelectual de interpretación y proyección de los resultados obtenidos y la exposición en la forma más idónea y comprensible

para que sea interpretada clara y rápidamente por los directores que son los encargados de tomar las decisiones.

Los índices y razones que más se usan en el análisis de estados financieros son los siguientes:

- Razones de liquidez.

La liquidez de una entidad se evalúa por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen, esta se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes. Dentro de las razones que expresan liquidez se encuentran: Solvencia, Liquidez Inmediata y Capital de Trabajo Neto.

- Razones de endeudamiento.

Esta razón mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea este índice mayor será la cantidad de dinero de otras personas, que se esté utilizando en generar utilidades para los propietarios.

- Razones de rotación de activos.

Esta razón tiene por objeto determinar el nivel de recursos generados por la instalación respecto a la magnitud de recursos usados, mide la efectividad y eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles, es decir, muestra las ventas generadas por cada peso invertido o la inversión que se necesita para generar un determinado volumen de ventas. Una rotación alta indica que la entidad ha generado suficiente volumen de ventas en proporción a la magnitud de su inversión. Se evalúa favorablemente siendo mayor o igual a 0.50.

- Razones de gestión de cobro y pago.

- Cobros: Este índice refleja un indicador de calidad de las cuentas por cobrar y también una idea de la habilidad de la empresa para cobrar los adeudos pendientes. Mientras más ágil sea la rotación, mayor crédito puede dársele a la razón de circulante (solvencia) y la razón entre los activos disponibles y el pasivo circulante (liquidez).

Esta razón, de ser posible, debe ser acompañada de una relación por vencimientos para determinar por cuánto tiempo han estado vigentes las cuentas por cobrar ya que puede darse el caso de que la rotación sea satisfactoria y esto sea motivado

porque ciertas cuentas fueron cobradas con rapidez mientras otras permanecieron pendientes durante un largo período.

- Pagos: Esta rotación es semejante a la de las cuentas por cobrar. Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del período y se define de la manera siguiente:

Rotación de las C X P = Compras a crédito / Promedio de las C X P

Esta razón indica el número de veces que la empresa rota sus cuentas por pagar.

- Razones de rentabilidad.

Permite 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 producir es necesario producir utilidades. Sin utilidades una empresa no puede atraer capital externo, además los acreedores y los dueños existentes se preocuparían por el futuro de la empresa.

El análisis de las razones financieras es un buen punto para iniciar la toma de decisiones en una empresa, pero siempre es aconsejable la profundización en los elementos de dificultad detectados a partir de los indicadores deficientes de las razones, es por ello que debe profundizarse en el análisis de las cuentas de los activos circulantes y pasivos a corto plazo. A partir de aquí debe desarrollarse el estudio de la administración del efectivo, las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar de la empresa lo que permite una revisión interna de la situación económica de la misma que brinda mayores elementos para la toma de decisiones.

Efectivo en Caja

En la administración del efectivo debe analizarse el ciclo de caja, es decir, la frecuencia con que las cuentas menos liquidas se convierten en efectivo y las políticas que establece la empresa para acortar el tiempo de conversión.

- Los valores negociables representan inversiones a corto plazo que hace la empresa para obtener un rendimiento sobre fondos temporalmente activos.

El ciclo de caja de una empresa se calcula a partir de la diferencia que existe entre el ciclo operativo y el ciclo de pago. Donde el ciclo operativo se refiere al periodo en que la mercancía (la producción terminada) se encuentra en inventario más el plazo promedio en que cobra los créditos concedidos a los clientes y el ciclo de pago hace referencia al plazo que demora la empresa para pagar las deudas contraídas en el corto plazo.

Ciclo de caja = Ciclo Operativo – Ciclo de Pago

Donde:

Ciclo operativo = plazo promedio de inventario + plazo promedio cuentas por cobrar

Ciclo de pago = plazo promedio de cuentas por pagar.

Para la administración del efectivo es recomendable:

Acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar

Administrar eficientemente el inventario y,

Demorar las cuentas por pagar sin perder la imagen crediticia y siempre dentro de lo reglamentado.

Cuentas por Cobrar

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Estándares de Crédito: Definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente.

Variables fundamentales: Las principales variables que deben considerarse al evaluar las modificaciones, propuesta de los estándares de crédito, son: los gastos de oficina e inversión en cuentas por cobrar, el efecto de los cambios, estimación de cuentas incobrables, el volumen de ventas de la empresa.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores:

- Variación en las ventas
- Variaciones en los cobros

Otras de las maneras de reducir al mínimo la caja necesaria es aumentar la frecuencia de la rotación del inventario. Esto puede efectuarse de las siguientes formas:

- Aumento de la rotación de materias primas. Utilizando técnicas más eficientes de control de inventario, la empresa puede estar en condiciones de aumentar la rotación de sus materias primas
- Disminución del ciclo de producción. Poniendo en ejecución una mejor planeación de producción y una mejor producción, programación y control.

- Aumento de rotación de productos terminados. Pronosticando mejor la demanda y planeando mejor la producción, de tal manera que coincida con estos pronósticos.

Cuentas por Pagar

La empresa al comprar materias primas puede originar cuentas por pagar, estas constituyen una fuente de financiamiento a corto plazo donde se conviene con el proveedor la suma requerida a pagar y el tiempo establecido para dicho pago.

En este tipo de cuenta el comprador establece una obligación con el proveedor la cual tiene la peculiaridad de ser menos formal si se considera que no existe un documento (Pagaré o Letra de Cambio) que formalice este pago.

La utilización de las cuentas por pagar para el comprador pueden tener la posibilidad de optar por las condiciones de crédito siempre que el proveedor la ofrezca, lo cual implicaría una ventaja al poder considerar el descuento por pronto pago y una desventaja al renunciar al descuento por los costos asociados.

La empresa a la hora de comprar sus mercancías a aquellas entidades que le oferten la posibilidad del crédito debe decidir por las que el período de pago sea superior de manera que le permita a la empresa garantizar el cobro de sus cuentas por cobrar para efectuar el pago de dicha obligación.

Técnicas de administración de Inventario

Se estudian tres campos principales de control de inventarios:

1. Clase de control necesaria
2. Cantidad Económica de pedido
3. Punto de reorden

Para la empresa es conveniente tener clasificado los proyectos según los costos que estos impliquen, un método usado para la clasificación y control de los mismos es el sistema ABC para el control de los inventarios, el mismo divide en tres grupos A, B y C. Los artículos "A" son aquellos en los que la empresa tiene mayor inversión, estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario. El grupo "B" consiste en artículos correspondientes a la inversión siguiente en términos de costo. El grupo "C" consiste normalmente en un gran número de artículos correspondiente a la inversión más pequeña.

ABC permite que la empresa determine el nivel y los tipos de procedimiento de control de inventario necesario. El control de los artículos "A" del inventario debe ser

muy intensivo por razón de la inversión considerable que es necesaria. Las técnicas más sofisticadas de control de inventario deben aplicarse a estos artículos, los cuales justifican la utilización del modelo de cantidad económica del pedido.

Modelo Básico de Cantidad Económica del Pedido (CEP)

Una de las herramientas sofisticadas que se cita más comúnmente para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario es el (CEP). Este modelo bien podría utilizarse para controlar los artículos "A" de la empresa, determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa, este modelo es aplicable para determinar la mejor cantidad de producción.

Para la ampliación del CEP hay que partir de tres supuestos básicos:

1. La empresa sabe con certeza la utilización anual de un artículo determinado
2. La frecuencia de utilización del inventario no varía con el tiempo
3. Los pedidos son recibidos en el momento que se agotan las mercancías

1.3 Herramientas que permiten conocer la situación competitiva de la empresa

Cuando las empresas se comparan con otras similares o con la media del sector entonces se puede evaluar la situación propia con respecto al resto de los competidores; pero esta valoración sólo sería válida si las compañías analizadas son razonablemente comparables; debido a que existen factores que diferencian las empresas dentro del mismo ramo.

Para estos análisis se precisa utilizar el criterio de relevancia de acuerdo con los objetivos que se tengan propuestos. La utilización indiscriminada de todas las razones posibles puede distorsionar el análisis que se esté realizando.

Es de suma importancia para la planificación efectiva de marketing conocer la competencia. El conocimiento permite identificar las ventajas y desventajas para atacar con más precisión. Las empresas necesitan conocer quiénes son sus competidores, cuáles son sus estrategias, objetivos, puntos débiles y fuertes. Es éste el único modo en que pueden determinar su competencia considerando a las compañías que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes y a precios parecidos.

Algunas de las principales fuentes en la creación de barreras de entradas son: la Economía de escala, diferenciación del producto, necesidad capital y los cambios de proveedor.

Las obligaciones legales o morales del cliente, las compañías crediticias, los empleados, el bajo valor de los equipos, la falta de oportunidad son las Barreras de salida.

Para determinar los objetivos de la competencia hay que enfocarse en la rentabilidad a corto plazo, mejorar la cuota de mercado, los flujos de caja, liderazgo tecnológico, de servicios, de costos.

Los puntos fuertes de la competencia son las ventas, la cuota de mercado, el margen de beneficio, el rendimiento de la inversión. Siendo las variables a evaluar la Cuota de Mercado, de notoriedad y de preferencia. La situación de la competencia revela los ratios de liquidez, de estructura de capital, de rentabilidad, de rotación, de acción

Existen varias formas de reaccionar de las empresas ante la competencia entre ellas están:

- ✓ El competidor aposentado: No reacciona ante la competencia.
- ✓ El selectivo: Reacciona ante determinadas estrategias de la competencia.
- ✓ El tigre: Reacciona ante todas las estrategias de la competencia.
- ✓ El estocástico: Reaccionan de manera impredecible ante las estrategias de la competencia.

Los pasos fundamentales para el diseño del sistema de inteligencia competitiva son establecer el sistema, recogida de la información de datos, evaluación y análisis, reparto y respuesta.

Para determinar los puntos fuertes y débiles con respecto a la competencia bien valdría la pena conocer desde el punto de vista interno enfocado hacia el mercado cuales son los proyectos o servicios líderes y los más rezagados.

Una herramienta que permite la gestión de cartera es el método de la Matriz BCG. Se basa en teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group. La Matriz BCG se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una empresa debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-

crecimiento pero que generen mucho de efectivo. La matriz del Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: participación de mercado y crecimiento del mercado. La idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece rápidamente.

La colocación de productos en la matriz del BCG proporciona 4 categorías en la cartera de la compañía:

Estrellas (rápido crecimiento, alta participación de mercado)

Estas representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo, pues utilizando grandes cantidades de efectivo deben generar también grandes cantidades del mismo, son líderes en el negocio.

Las empresas que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Las estrategias en este cuadrante buscando mantener dicha posición debe estar enfocada a: mantener la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto.

Vacas lecheras (crecimiento bajo, alta participación de mercado)

Los productos vacas se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. Los beneficios y la generación de efectivo deben ser altos en este tipo de producto buscando un mayor crecimiento. Estas unidades deben proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco.

Las divisiones ubicadas en este cuadrante tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Interrogantes (crecimiento lento, baja participación de mercado)

Las actividades o productos ubicados en este cuadrante tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia desaparecen. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes

Otras aplicaciones y beneficios de la Matriz BCG

- El modelo del BCG es provechoso para que los gerentes evalúen la situación actual de su cartera de productos, distinguiéndolos entre Estrellas, Vacas lecheras, Signos de interrogación y Perros.
- El método del BCG es aplicable a las empresas grandes que buscan efectos del volumen y de experiencia.
- El modelo es simple y fácil de entender.
- Proporciona una base para que la gestión pueda decidir y prepararse para las acciones futuras.

La matriz BCG como todas las técnicas analíticas, tiene sus limitaciones.

Limitaciones de la Matriz BCG

- Descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocio.
- La alta participación de mercado no es el único factor de éxito.
- El crecimiento del mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado.
- Los Perros; puede ganar, a veces, aún más efectivo que las Vacas lecheras.
- Problemas de conseguir datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado.
- No hay una clara definición de qué es lo que constituye un “mercado”.
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente.
- El modelo utiliza solamente dos dimensiones - participación de mercado y tasa de crecimiento. Esto puede tentar a la gestión a acentuar un producto particular, o liquidarlo prematuramente.
- Un negocio con una baja participación de mercado puede ser también provechoso.
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.

A partir de aquí se delimitan el peso de los servicios en la empresa lo que constituye un elemento más para conocer la situación de la empresa ante un análisis económico y la situación de sus proyectos.

Otro análisis que puede desarrollar la empresa enfocando las estrategias que puede seguir para el posicionamiento del mercado, es la matriz DAFO, que permite analizar la investigación interna y externa de la empresa.

La matriz DAFO es otra herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término DAFO es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y a partir de las cuales disfruta de una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia en la actualidad pues permite conocer la situación interna y externa de la empresa, convirtiéndose en una herramienta más para la toma de decisiones. Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas

competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Las fortalezas y debilidades resultan importantes, puesto que ayudan a entender la posición competitiva de la entidad en un entorno de negocios concreto. Un primer paso consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea a la empresa. Cada empresa ha de decidir cuales son las variables (factores críticos del éxito) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compete.

En términos de sistema se tiene un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis DAFO) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe que resulta del análisis DAFO).

La matriz DAFO ayuda a hacer un análisis de la empresa siempre y cuando se puedan responder tres preguntas:

Lo que se analiza, ¿es relevante?, ¿está fuera o dentro de la empresa?, ¿Es bueno o malo para la empresa?

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos de la matriz DAFO.

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En la matriz DAFO este filtro reduce el universo de análisis disminuyendo la necesidad de procesamiento.

Filtrados los datos sólo queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, se puede construir una matriz con dos dimensiones:

<i>Exterior</i>	Oportunidades	Amenazas
<i>Interior</i>	Fortalezas	Debilidades

Para distinguir las intersecciones la clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores sino el control que se tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que afecta y se controla, es interno del sistema, lo que afecta pero está fuera de control es ambiente, es externo.

Al análisis del entorno debe dedicarse una atención especial por su inestabilidad y se deben considerar diferentes escenarios, para poder establecer planes de

contingencias sobre los aspectos menos probables pero con alguna probabilidad de darse. Es menester construir escenarios positivos, negativos e intermediarios. El escenario es la descripción de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro, a mediano plazo y que ejercerán influencia en su comportamiento; es lo que se espera que suceda y no lo que se desea, sobre la base de los factores claves, considerando los implicados y tomando en cuenta las amenazas y oportunidades.

Para obtener la información que tribute a esta matriz se requiere el empleo del brain – storming o tormenta de ideas, llevada a cabo por un grupo de expertos, lo que permite identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, para posteriormente confeccionar la matriz DAFO.

Contando con los factores de mayor incidencia se procede a confeccionarla. En esta Matriz DAFO por columnas se establece el análisis del entorno (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el diagnóstico de la empresa (1ª fila: puntos fuertes, 2ª fila: puntos débiles).

Después de haber ubicado cada factor en su lugar correspondiente se deben hacer las siguientes preguntas para conocer los factores que al combinarse tienen mayor incidencia sobre la organización.

- Incremento {
 - La fortaleza (i) ¿me permite aprovechar la oportunidad (j)?
 - La fortaleza (i) ¿me permite atenuar la amenaza (j)?
- Disminución {
 - La debilidad (i) ¿me permite aprovechar la oportunidad (j)?
 - La debilidad (j) ¿me permite atenuar el efecto de la amenaza (j)?

Una vez cuestionadas todas las combinaciones el subtotal se hallará con una sumatoria de los valores que se encuentren en cada fila y columna. Posteriormente el total se hallará sumando los subtotales para de esta forma conocer la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad que mayor fuerza ejerce sobre la organización.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 * 2 que recoge la formulación de estas estrategias más convenientes.

Así quedan conformados cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a seguir:

Estrategia ofensiva: Resulta de la combinación de una fortaleza en el presente y de una oportunidad en el futuro.

Estrategia defensiva: Son los resultados de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente.

Estrategia adaptativa: Son los resultados de combinar una oportunidad del futuro, con una debilidad del presente.

Estrategia de supervivencia: Son las que deben afrontar para corregir un punto débil presente y una amenaza que se dará en el futuro.

Para llevar a cabo la determinación de objetivos, políticas y planes de acción, se hace necesario definir los grupos de implicados, los factores claves y las unidades de acción estratégicas.

Grupos de implicados: Personas, grupos de personas que están dentro y fuera de la organización y que de una forma u otra están relacionadas con el cumplimiento de la misión.

Factores Claves: Son aquellos acontecimientos, sucesos o fenómenos que pueden ocurrir en los próximos años y que afectan positiva o negativamente sin la posibilidad de ser propiciados o evitados. Son factores más generales que afectan organizaciones enclavadas en el mismo espacio y tiempo.

A partir de los factores claves y grupos implicados se determinan los escenarios que son una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objetivo de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles posiciones claves, o sea, se define de la siguiente manera:

Escenarios: La descripción de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro, a mediano plazo y que ejercerán influencia en su comportamiento. Es lo que se espera que suceda no lo que se desea, sobre la base de los factores claves, considerando los implicados y tomando en cuenta las amenazas y oportunidades más relevantes. Se laboran tres tipos de escenarios; uno positivo; uno negativo; y uno intermedio, éste es el de mayor probabilidad de ocurrencia tiene.

Para realizar el diagnóstico de la organización es de suma importancia el análisis económico financiero, así como la aplicación de la matriz DAFO para posteriormente

definir las políticas a seguir en la empresa según las estrategias que desee alcanzar la entidad.

Capítulo II. Valoración económica y competitiva de la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara

2.1 Caracterización de la Empresa

La Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Villa Clara (Constructora del Centro) con domicilio en Carretera Central Km. 295 Banda Esperanza (edificio Traviesas), ubicado en el Reparto Riviera, Municipio Santa Clara, Villa Clara, fue creada el 16 de Octubre de 1995 mediante la Resolución No. 235/95 y posee como objeto social ejecutar la política trazada en cuanto al Programa Constructivo y el Mantenimiento Vial en Villa Clara en las vías de interés nacional y además desarrollar actividades de Construcciones Civiles al Ministerio del transporte y terceros.

La estructura de la empresa está conformada por una Dirección General a la cual se subordinan siete subdirecciones además de siete UB Mantenimiento Vial y Construcciones y una de Construcción Civil como se puede observar en los *Anexos I y II*.

El objeto Social actual se establece en la Resolución No. 1026 del 30 de Diciembre del 2004 del Ministro de Economía y Planificación.

- Prestar servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la faja y calzada de la red vial; ofrecer servicios de construcción, mantenimiento, conservación y reconstrucción de obras de fábricas asociadas al mantenimiento vial; brindar servicios de colocación, mantenimiento y conservación de señales verticales y horizontales; prestar servicios de movimiento de tierra y brindar servicios de chapea manual y mecanizada a entidades del Ministerio del Transporte en Moneda Nacional y a otras entidades en Moneda Nacional y Divisa.
- Ofrecer servicios de construcción, mantenimiento y conservación de áreas verdes y jardinería; efectuar la construcción civil y el montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; realizar la demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y o rehabilitación de edificaciones y objetivos asociados a la vialidad; brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo; efectuar la proyección e ingeniería de detalle constructivo de las obras que se ejecutan;

brindar servicios de construcción, mantenimiento y reparación de obras marítimas a entidades del Ministerio del Transporte en Moneda Nacional y a otras entidades en Moneda Nacional y Divisa.

- Brindar servicios de diseño de detalle constructivo en Moneda Nacional.
- Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción y servicios de comedor- cafetería a sus trabajadores en Moneda Nacional.
- Prestar servicios de alojamiento no turístico a las entidades del Ministerio del Transporte en Moneda Nacional.

Estructura de la Visión de la Entidad.

Misión:

Mantener y construir obras viales y civiles con calidad.

Valores culturales de la Empresa:

1. Comprometidos con el Cliente.
2. Competitividad.
3. Calidad Total.
4. Confiabilidad y Compromiso.
5. Innovación Permanente.

Definición del Futuro Visión.

Devenir en la compañía más socorrida para terminaciones de obras y proyectos complejos "

2.2 Análisis económico de la UEB

Esta investigación va destinada a la UB Construcciones Santa Clara que es la encargada de recaudar la divisa para la Empresa ya que las restantes Unidades Básicas están destinadas principalmente a brindar el servicio de mantenimiento y conservación de la faja y calzada de la red vial; chapea manual y mecanizada a entidades del Ministerio del Transporte en Moneda Nacional.

Para comenzar con el estudio se realiza un análisis de la situación económica de la UB partiendo del análisis de las razones financieras para el año 2006 en el cual la Empresa tuvo una prestación de servicios más alta que en períodos anteriores.

Se escogió la información de estados contables de los dos semestres del año para desarrollar el análisis de las razones financieras, esta documentación necesaria se anexa (*Anexos: III y IV*)

Tabla 2.1 Comportamiento de las razones financieras por semestre

No	Detalle	1er Semestre	2do Semestre	Variación
1	Capital Neto de Trabajo.	1204698.13	1278803.45	74105.32
2	Índice de Solvencia	4.66	6.11	1.44
3	Índice de la Prueba del Ácido	3.14	4.34	1.19
4	Rotación de Inventario	1.69	2.27	0.58
5	Plazo Promedio del inventarios	106.51	79.30	27.21
6	Rotación Promedio de Cuentas por Cobrar	0.69	1.27	0.58
7	Plazo promedio de Cuentas por Cobrar	260.86	141.73	119.13
8	Gestión de Cobro	0.14	0.02	0.12
9	Rotación de Cuentas por Pagar	1.00	1.30	0.31
10	Plazo Promedio de Cuentas por Pagar	180.12	138.46	41.66
11	Razón de Endeudamiento	0.25	0.31	0.06
12	Índice de Deuda a Capitalización Total	0.00	0.00	0.00
13	Rotación de Activo	0.27	0.30	0.03
14	Rotación de Activo Circulante	0.78	0.93	0.15
15	Rotación de Activo Fijo	1.10	1.38	0.27
16	Rendimiento de la Inversión	0.04	0.04	0.00
17	Rentabilidad de las Ventas	0.13	0.12	0.01
18	Costos	0.747	0.754	0.01
19	Rentabilidad	0.87	0.88	0.01

Fuente: Realizado por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones.

El análisis de las razones financieras en la entidad es el punto de partida para conocer de manera general la situación de la UEB de Construcción Civil. Los cálculos desarrollados dan fe de la buena situación que posee la entidad desde el punto de vista de la liquidez. El Capital de Trabajo muestra un crecimiento de un semestre a otro en 74 105.32 lo que es favorable para la entidad si se considera que posee dinero circulante después de pagadas las deudas en el corto plazo, este valor también evidencia la política de la empresa de ser conservadora en cuanto al movimiento de sus recursos; el índice de solvencia que es la capacidad de pago relativa en ambos periodos posee valores favorables y al analizar un periodo

respecto a otro aumenta en 1.44 (crece en el 2do semestre respecto al primero); la prueba del ácido es otra razón que crece evidenciando la liquidez inmediata de la UEB, pero cuando se analiza este indicador con el índice de solvencia se puede apreciar como decae en cada caso la liquidez aunque sigue siendo favorable lo que alerta sobre la situación de los inventarios mostrando que existe altos valores de inventario que aumentaron considerablemente de un semestre a otro.

Las razones de actividad no han tenido en este período un comportamiento favorable, la *Rotación de Inventario* y el *Plazo Promedio del Inventario* tienen poca movilidad corroborando lo anteriormente expuesto, indicando que los inventarios están inactivos debido mayormente a sus grandes valores y al tiempo que demora la mercancía en el almacén hasta su puesta en obra. Aunque disminuye de un semestre a otro el tiempo que transcurre entre la compra de un material y la venta final, mantiene aún niveles demasiado altos por lo que la empresa debería pronunciarse en establecer una eficiente administración del inventario y políticas que así lo permitan. El análisis de la *Rotación de las Cuentas por Cobrar* y el *Plazo Promedio* de las mismas se puede observar que aunque aumenta de un semestre a otro es demasiado baja la rotación y muy alto el plazo promedio por lo que se debería analizar la política de crédito de la empresa. Las razones de *Rotación y Plazo Promedio de las Cuentas por Pagar* muestran la demora de la empresa para efectuar el pago de sus obligaciones, aunque en el segundo semestre existe una mejoría relativa con respecto al primero, comparando estas últimas con las razones de *Rotación y Plazo Promedio de las Cuentas por Cobrar* se aprecia que la entidad paga más rápido de lo que cobra, esto afecta su disponibilidad financiera.

La *Razón de Endeudamiento* es demasiado baja lo que representa que la empresa se financia mediante el capital contable, esto no es precisamente favorable ya que es una forma de financiamiento cara comparada con el pasivo circulante. Otra forma de hacer más representativo este análisis se muestra en la figura 2.1

Figura 2.1 Representación porcentual de los Balances Generales semestrales.

1er Semestre		2do Semestre	
<i>Activo</i>	<i>Pasivo + Capital</i>	<i>Activo</i>	<i>Pasivo + Capital</i>
Activo Circulante 34.76%	Pasivo Circulante 7.45%	Activo Circulante 32.20%	Pasivo Circulante 5.31%
	Pasivo a Largo Plazo 3.59%		Pasivo a Largo Plazo 3.60%
	Otros Pasivos 17.23%		Otros Pasivos 25.77%
Activo Fijo 24.78%	Capital Contable 71.73%	Activo Fijo 22.04%	Capital Contable 65.32%
Otros Activos 40.46%		Otros Activos 45.76%	

Fuente: Elaborado por la autora basándose en el Balance General del Primero y Segundo Semestre (Anexo III y IV)

Las *Razones de Rentabilidad* evidencian lo ineficiente que es la UEB en este sentido pues demuestran baja rotación de los activos en general, poco *Rendimiento de la Inversión*, *Costos y Rentabilidad* demasiado altos y en aumento.

Por lo que se recomienda a la entidad enfocar su trabajo a mejorar la actividad, el endeudamiento y la rentabilidad. Por lo cual en este trabajo se profundiza en cada uno de los proyectos que se ejecutaron en el año 2006 donde se analiza la incidencia de los mismos en este análisis y a partir de estos se darán recomendaciones específicas para un mejor trabajo en períodos futuros.

2.3 Evaluación de las Obras Ejecutadas

Con el análisis de las razones financieras calculadas anteriormente se puede conocer la situación de la empresa en estos periodos, pero aun es insuficiente el análisis máxime cuando se habla de una empresa con una gama de servicios variada, lo que indica la necesidad de evaluar entonces las actividades que desarrollan los servicios que presta la entidad de forma que la valoración sea un fiel reflejo de la situación interna desde el punto de vista económico.

Ante la necesidad de un cliente para acometer un trabajo de inversión o de mantenimiento en uno de sus inmuebles, este se dirige al Departamento Comercial

de la empresa, el cual evalúa la obra con la documentación presentada (Proyecto Ejecutivo o Ante Proyecto) y se hace un presupuesto de la misma mediante el Sistema Presupuestario de la Construcción Precons II puesto en vigor por la Resolución No 199 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios. A partir de aquí se realiza la programación de la obra según las actividades a ejecutar y utilizando el Microsoft Project, obteniendo como resultado el cronograma de la obra para la entrada de los recursos materiales, humanos, equipos y financieros. Este trabajo junto con la Pre forma de contrato se le entrega al inversionista para que lo verifique con los directivos de su empresa. Después de haber hecho las negociaciones previas entre ambas partes (inversionista y constructor), se reúne el Comité de Negocios de la Empresa que está integrado por representantes de todas las áreas, se analiza las ventajas y desventajas del trabajo a realizar, si la empresa tiene condiciones para asumir las obligaciones; es donde se aprueba la firma del contrato. El financiamiento de las obras es analizado según el cliente, la disponibilidad financiera de la empresa y los materiales que se emplearán en la construcción de la misma.

Se firma el Contrato de Ejecución de Obra, en cuyo cuerpo se recogen las obligaciones de ambas partes, el valor del contrato, forma de pago, penalidades, garantía, calidad, vigencia y otros.

En los anexos al contrato se puede encontrar el Alcance de los Trabajos, en el se recogen las actividades específicas a realizar, Fechas de los Cortes de Producción, Prefinanciamiento, Desglose del Prefinanciamiento, Especificaciones de Protección e Higiene, Especificaciones sobre el Medio Ambiente y otros.

Después de que ambas partes hayan firmado el contrato, el departamento comercial emite una Factura de Prefinanciamiento por el valor pactado en el contrato y así poder comprar los materiales e insumo del constructor necesarios para el comienzo de la obra.

La cantidad de proyectos que ejecuta la empresa deben ser analizados y controlados con frecuencia. La empresa desarrolla desde obras completas denominadas llave en mano hasta obras más sencillas que pueden ser simples reparaciones o arreglos estéticos, según la magnitud de la obra se manejan más o menos recursos lo que se requiere se analicen y se controlen con mayor o menor periodicidad. Es por ello que se propone una clasificación basada en el modelo ABC

utilizado en Costo y en Finanzas para delimitar según estos grupos la posición de los proyectos por la magnitud de los recursos materiales y financieros que requiere para su ejecución.

En **A**: se agruparán los proyectos que para su realización necesitarán grandes cantidades de recursos y que participen para su elaboración varias de las brigadas especializadas de la empresa. Para delimitar un rango a esta clasificación se pueden catalogar en **A** todos los proyectos que su valor se exceda de los 50 mil.

B: Serían los proyectos que para su realización necesitarían menos recursos que los clasificados en **A** pero considerables. Aquí se clasificarían los proyectos que su valor esté entre 15 mil y 50 mil.

C: Serían los proyectos que para su ejecución no se necesitarían grandes cantidades de materiales, que muchas veces solo con la participación de una brigada se pueden ejecutar todos los trabajos. Se clasificarían en **C** los proyectos que su valor sea menor de 15 mil.

Para continuar esta investigación fue preciso escoger los proyectos que se ejecutaron en el año 2006, es decir, todos los proyectos que comenzaron y terminaron en este año, no considerando aquellos que se terminaron en el 2007 o que aún se encuentren en el proceso de ejecución.

De un total de 79 proyectos se ajustan a estas condiciones 66 (*Anexo V*) los que clasifican como:

A: 7 PROYECTOS

B: 18 PROYECTOS

C: 41 PROYECTOS

El análisis de estos proyectos comienza con la revisión del presupuesto estimado y la comparación con el costo real de cada servicio prestado, el tiempo de ejecución, los gastos de materiales, salarios directos y las cuentas por cobrar que generaron cada uno de ellos.

De cada uno de los grupos se ejemplifican los más representativos con la finalidad de mostrar el desarrollo del análisis y las técnicas empleadas en cada proyecto según el grupo de clasificación

A: Almacén Doña Nelys.

B: Rápido de Santo Domingo.

C: Bazar Artex.

Se comienza el Análisis Económico a partir del estudio del proyecto representativo del grupo de mayor incidencia, **A: Almacén Doña Nelys.**

Esta obra consistía en rehabilitar un local que se encontraba en ruinas para convertirlo en el Almacén de la Panadería Dulcería Doña Nelys de la Sociedad Continental de la Corporación Cubalse, la reparación estaba planificada ejecutarse en 84 días y se comenzó en el mes de noviembre del 2005. Ella consistía en los siguientes trabajos:

- Pisos Fundidos de Hormigón.
- Realizar una estructura metálica de columnas y vigas.
- Cubierta de Panel sándwich.
- Carpintería de aluminio en las ventanas y puertas.
- Se colocó además una puerta plegable para la entrada del almacén.
- Oficina interior con panelería ligera.
- Instalación Hidro Sanitaria.
- Instalación Eléctrica.
- Pintura en paredes y estructura metálica.
- Cisterna.

Se realizó el control del presupuesto como se puede observar en el *Anexo VI* en el cual se determinaron las variaciones entre el valor ejecutado y el valor presupuestado en todas las actividades. El valor total de esta variación fue un incremento de \$11 763.55 del Presupuesto Inicial.

Esta variación del presupuesto inicial estuvo dado por ser esta una obra de remodelación en la cual es imposible prever todos los trabajos que se van a ejecutar con 100% de certeza, como en las obras nuevas. A ello hay que agregar que después de comenzada la obra se realizaron varios cambios, principalmente en la estructura metálica en la cual se fijara la cubierta, aumento de las áreas de muros a demoler, lo que trajo como consecuencias retrasos, cambios en los listados de materiales, menos tiempo para localizar los suministros previstos para la obra en el presupuesto y los nuevos materiales que se agregaron producto de los cambios. La cubierta del local antiguo era a dos aguas lo que se pensaba mantener en la

rehabilitación, esto se modificó a una sola agua lo que trajo aumentos en los valores de demoliciones y disminución en la albañilería.

Como se puede observar el *Anexo VII* (Cronograma Directivo de Obra) el mismo se realizó para 84 días según la secuencias de actividades en él reflejada, no siendo así en la práctica como se puede observar en el *Anexo VIII* (Cronograma de Ejecución Real) el mismo alcanzó una duración de 120 días, lo que estuvo dado por un aumento en las actividades a realizar y la paralización de la obra por 30 días por falta de financiamiento, si no se alargó la ejecución en una mayor cuantía de tiempo fue debió a la estrategia adoptada de realizar varios trabajos al unísono.

Dicho alargamiento en la ejecución de la obra trajo un incremento de los gastos en ella planificados en el presupuesto inicial, dado en lo fundamental por el aumento de los presupuestos de transportación del personal, alimentación, transporte de materiales, gastos de obra, así como gastos indirectos, etc.

El inversionista incumplió sus obligaciones en cuanto a la forma de pago que consistía en otorgar al constructor un pre-financiamiento del 50% del valor del presupuesto en CUC, y el otro 50% respondería a pago contra factura con crédito a 30 días, hasta el mes de febrero, tres meses después de comenzada la obra, no se entregó el pre financiamiento, otorgando posteriormente (a los 90 días) el 100% del valor en CUC del presupuesto, además de no cumplir con lo pactado en el contrato con lo referente al pre financiamiento incurrieron en una deuda de más de 30 días.

A partir de los cambios ocurridos en la obra, variaciones en la planificación, fue preciso realizar un Suplemento³ al contrato que amparara los trabajos que se incrementaron. Este documento se firma en el mes de Abril y en él se explican las actividades que se excedieron del valor del presupuesto firmándose el mismo por el valor de la variación. *Anexo V*

Otro análisis realizado fue la verificación del salario en el transcurso de la obra y como se muestra en la Tabla 2.2 que se expone a continuación, existe una

³ Según La Gaceta Oficial de la República de Cuba; Suplemento: es el documento que se une al contrato después de su otorgamiento para dejar constancia de cualquier modificación al contrato de éste o, en los casos en que el término del contrato exceda de un año, para determinar las obligaciones contractuales correspondientes a cada año.

variación en el mismo, cuyo valor fue un incremento de \$ 1980.44 lo que trajo consigo un aumento en el pago del Aporte a la Seguridad Social en \$ 247.56 y del Impuesto Sobre la Utilización de la Fuerza de Trabajo en \$ 495.11.

Tabla 2.2 Análisis de la Variación del Costo de Salario en la Obra Almacén de la Panadería Dulcería Doña Nelys

Brigadas Especializadas	Gasto de Salario s/ Presupuesto	Gasto de Salario Real	Variación	%
Albañilería	4493.64	5996.11	1502.48	0.25
Montaje	1732.86	3347.96	1615.10	0.48
Carpintería	1681.34	2341.63	660.29	0.28
Pintura	716.26	185.37	-530.89	-2.86
Plomería	1303.57	17.43	-1286.14	-73.58
Electricidad	879.16	898.77	19.61	0.02
Total	10,806.83	12,787.27	1,980.44	0.15
Aporte de Seguridad Social 12.5 %	1350.85	1598.41	247.56	0.15
Impuesto sobre la Fuerza Trabajo. 25 %	2701.71	3196.82	495.11	0.15

Gasto Total de Salario	<u>\$14,859.39</u>	<u>\$17,582.50</u>	<u>\$2,723.11</u>	<u>0.15</u>
-------------------------------	---------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------

Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

Durante la ejecución de la obra fue preciso el control de las actividades a desarrollar donde los principales directivos a pie de obra vieron la necesidad de tomar decisiones inmediatas que influyeron en los gastos de materiales directos, esto trajo consigo un aumento de \$ 2 816.14 como se demuestra en la Tabla # 2.3.

Tabla # 2.3 Análisis de la Variación del Costo de Materiales Directos de la Obra Almacén de la Panadería Dulcería Doña Nelys

Especialidades	Gasto Planificado	Gasto Real	Variación	%
Montaje	1866.04	4240.99	2374.95	1.27
Albañilería	5582.89	4984.73	-598.17	-0.11
Pintores	1010.58	616.21	-394.37	-0.39
Electricidad	944.29	1210.63	266.34	0.28
Carpintería	929.22	2212.44	1283.22	1.38
Plomería	172.81	66.98	-105.83	-0.61
Total	<u>\$10 505.84</u>	<u>\$13 331.97</u>	<u>\$2 826.14</u>	<u>0.21</u>

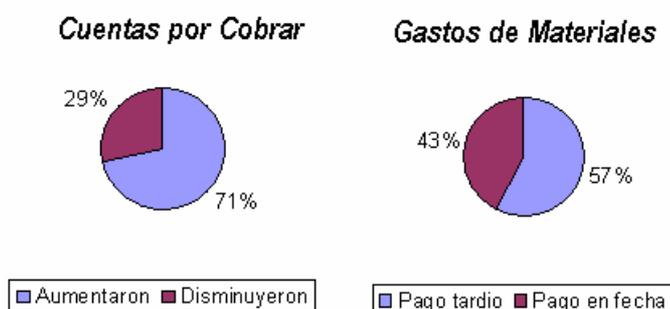
Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

El aumento de los gastos de salario y de los gastos de materiales directos planificado estuvo dado en lo fundamental por el aumento de los volúmenes de las actividades a ejecutar, que trajeron consigo un incremento del presupuesto de la obra en un 24 %. Por este concepto la empresa aumentó sus gastos de salario en un 15% y sus gastos de materiales directos en un 21% con respecto a lo planificado.

Similar comportamiento muestran las demás obras que calcifican en este grupo. Debe destacarse además que poseen varias actividades en común, cerca del 100% de ellos tiene incorporado los servicios de mayor envergadura: Albañilería, Plomería, Electricidad y Carpintería, aunque sus variaciones con respecto al presupuesto son disímiles, en todos los caso aumentó el tiempo de ejecución programado para la obra, en el 71% de ellos creció el gasto de materiales con respecto al presupuesto y el 57% incurrieron en pagos fuera del período de crédito otorgado por la entidad. Todo lo anteriormente expuesto se puede observar en el *Anexo IX*.

Otra manera de ejemplificar lo sucedido en este grupo puede ser a partir de la Figura 2.2 donde se muestra que el mayor por ciento es del incremento de los gastos de materiales y del atraso en el pago de los créditos otorgados a los clientes. Esto afecta en gran medida el desarrollo de la UEB al tratarse de los proyectos que requieren de mayores recursos materiales y financieros los cuales propician en este caso la disminución de la rentabilidad, el incremento de los costos y poco rendimiento de la inversión, vistos con anterioridad a través del análisis de las razones financieras.

Figura 2.2 Variaciones de Mayor Incidencia en los proyectos del grupo A



Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

Se prosigue el Análisis Económico por el Clasificado como **B: Rápido** de Santo Domingo.

Esta obra consistió en convertir el almacén de una Tienda Recaudadora de Divisas del Municipio Santo Domingo de la Cadena Panamericana, perteneciente a la Corporación Cimex en una Cafetería, **Rápido de Santo Domingo**. Esta remodelación implicó los siguientes trabajos:

- Demoliciones de muros existentes
- Colocación de pisos y enchapes
- Remodelación de la Fachada
- Sistema de Climatización
- Nuevas redes y servicios sanitarios
- Sistema eléctrico
- Carpintería de aluminio para las puertas y ventanas

Se realizó el control del presupuesto como se puede observar en el *Anexo X* en el cual se determina las variaciones entre el valor ejecutado y el valor presupuestado en todas las actividades. El total de esta variación fue un incremento de \$6 099.56 del Presupuesto Inicial.

El inversionista cumplió con el Anexo No. 7 del Contrato de Ejecución de Obra referente a sus obligaciones en cuanto al pre-financiamiento que consistió en el 71% del valor en CUC y un 29% del valor en CUP del presupuesto. Los restantes 29% y 71% respondería a pago contra factura con crédito a 30 días.

Como se puede observar el *Anexo XI* (Cronograma Directivo de Obra) el mismo se realizó para 33 días según la secuencias de actividades, no siendo así en la práctica como se puede observar en el *Anexo XII* (Cronograma de Ejecución Real) el mismo alcanzó una duración de 40 días, este aumento corresponde a un 17%, no es comparable con el incremento de la producción que fue de un 30%, debido en lo fundamental al aumento de los volúmenes de ejecución, la aparición de nuevas actividades y a cambios realizados en el proyecto original. Constituyó un esfuerzo importante para la empresa poder entregar la obra en tiempo, a pesar de los cambios de proyectos, la lejanía y el aumento de los volúmenes fueron influencias

desfavorables, pero trazaron estrategias constructivas y se desarrollaron varias actividades a la vez.

En el mes de diciembre se firmó el suplemento al contrato por el valor de la variación de las actividades.

En la Tabla # 2.4 que se muestra a continuación permitió la una comparación entre el gasto de salario real y el planificado, donde se puede apreciar un incremento en el gasto de salario de \$1 013.82 lo cual trajo consigo un incremento del aporte a la Seguridad Social de \$126.73 y del Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo en \$253.45, el aumento total del gasto de salario fue de un 21%.

Tabla # 2.4 Análisis de la Variación del Costo de Salario en la Obra Rápido de Santo Domingo

Brigadas Especializadas	Gasto de Salario Según Presupuesto	Gasto de Salario Real	Variación	%
Albañilería	656.52	1472.72	816.19	1.24
Clima	719.85	1016.86	297.01	0.29
Carpintería	1215.70	1281.53	65.83	0.05
Pintura	52.13	66.27	14.14	0.21
Plomería	234.68	259.04	24.36	0.09
Electricidad	968.81	765.10	-203.71	-0.27
Total	3,847.69	4,861.51	1,013.82	0.21
Aporte a la Seguridad Social 12.5 %	480.96	607.69	126.73	0.21
Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo. 25 %	961.92	1215.38	253.45	0.21

Gasto Total de Salario	<u>\$5,290.58</u>	<u>\$6,684.58</u>	<u>\$1,394.00</u>	<u>0.21</u>
-------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------

Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

En la Tabla # 2.5 se muestra el análisis de la variación por actividades del gasto de materiales directos, el incremento total fue de \$1 470.44 lo que representa un 27%, contra un 30% en el aumento de la producción.

Tabla # 2.5 Análisis de la Variación del Costo de Materiales Directos de la Obra Rápido de Santo Domingo

Especializadas	Gasto de Materiales s/ Presupuesto	Gasto de Materiales Real	Variación	%
Albañilería	110.71	251.62	140.91	1.27
Clima	2105.77	3342.50	1236.73	0.59
Carpintería	1874.85	2130.51	255.66	0.14
Pintura	52.13	97.07	44.94	0.86
Plomería	396.47	357.18	-39.29	-0.10
Electricidad	852.61	684.10	-168.51	-0.20

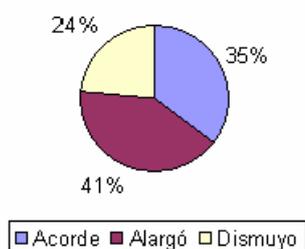
Total	5,392.54	6,862.98	1,470.44	0.27
--------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------

Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

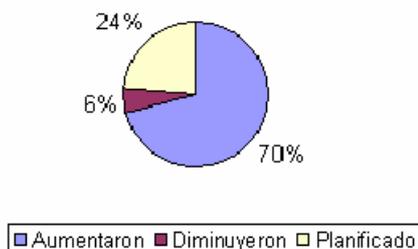
Este comportamiento se asemeja a los demás proyectos clasificados como **B**, donde el 50% de ellos consiste en un solo servicio, en estos casos Pintura y Clima, en los mismos hubo diferentes variaciones con respecto al presupuesto, en el 33% de los caso no vario el tiempo de ejecución programado para la obra, en el 67% de ellos creció el gasto de materiales con respecto al presupuesto y en el 44% de los mismos incurrieron en pagos fuera del período de crédito otorgado por la entidad. Ver *Anexos XIII*. Se puede observar esta información más ejemplificada en la figura 2.3.

Figura 2.3 Variaciones de Mayor Incidencia es los proyectos del grupo **B**

Comportamiento Respecto al Tiempo



Gastos de Materiales



Cuentas por Cobrar



Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

Se Finalizó el Análisis Económico por el Clasificado como **C**: Reparación del Bazar Artex.

Esta obra consistió como su nombre lo indica en la Reparación de la Tienda Bazar de la Corporación Artex, comenzó en el mes de Mayo del 2006 e incluía.

- Reparación de fachada
- Demolición del baño
- Colocación de Azulejos
- Reparación de Cubierta
- Pintura

Se Realizó un control del presupuesto como se puede observar en el *Anexo XIV* en el cual se determinaron variaciones entre el valor ejecutado y el valor presupuestado en todas las actividades. El valor total de esta variación fue una disminución de \$195.55 del Presupuesto Inicial.

Las variaciones fueron el resultado de algunos cambios después de comenzada la obra, estaba previsto demoler mayor cantidad de repello en la fachada exterior, esto trajo consigo disminución en la demolición y en la albañilería. La cubierta fue un suministro puesto por el inversionista, el valor de la colocación aumentó debido a que se utilizaron varios materiales auxiliares que no estaban recogidos en el presupuesto inicial ya que no se conocía el estado real de la cubierta. La pintura aumento debido a que el inversionista decidió pintar las jardineras que no estaban incluidas en el presupuesto.

La obra se previó realizarla en 33 días como se puede observar en el *Anexo XV (Cronograma de Obra)*, el tiempo de ejecución real fue de 120 días, ver *Anexo XVI (Cronograma de Ejecución de Obra)*, estuvo paralizada en el mes de agosto por problemas con el suministro de la cubierta que lo tenía que entregar el inversionista, hubo que reubicar a los constructores en otras obras para que no se viera afectado su salario.

En la Tabla 2.6 que se muestra a continuación se realizó una comparación entre el gasto de salario real y el planificado, hubo una disminución del mismo de un 3% lo que trajo consigo que la empresa disminuyera su Aporte a la Seguridad Social y el Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo

Tabla 2.6 Análisis de la Variación del Costo de Salario en la Obra Reparación de la Tienda Bazar Artex.

Brigadas Especializadas	Gasto de Salario s/ Presupuesto	Gasto de Salario Real	Variación	%
Demoliciones	124.61	79.72	-44.89	-0.36
Albañilería	514.39	370.40	-143.99	-0.39
Cubierta	66.47	119.77	53.31	0.45
Pintura	128.15	236.40	108.26	0.46
Total	833.61	806.29	-27.32	-0.03
Aporte de Seguridad Social 12.5 %	104.20	100.79	-3.42	-0.03
Impuesto sobre la Fuerza Trabajo. 25 %	208.40	201.57	-6.83	-0.03

Gasto Total de Salario	\$1,146.21	\$1,108.64	-\$37.56	-0.03
-------------------------------	-------------------	-------------------	-----------------	--------------

Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

En la Tabla 2.7 se muestra el análisis de la variación por actividades del gasto de materiales directos, el incremento total fue de \$83.64 lo que representa un 4%.

Tabla 2.7 Análisis de la Variación del Costo de Materiales Directos de la Obra Reparación de la Tienda Bazar Artex.

Especializadas	Gasto de Materiales s/ Presupuesto	Gasto de Materiales Real	Variación	%
Albañilería	792.61	570.80	-221.81	-0.28
Cubierta	1162.45	1453.06	290.61	0.25
Pintura	59.35	74.19	14.84	0.25

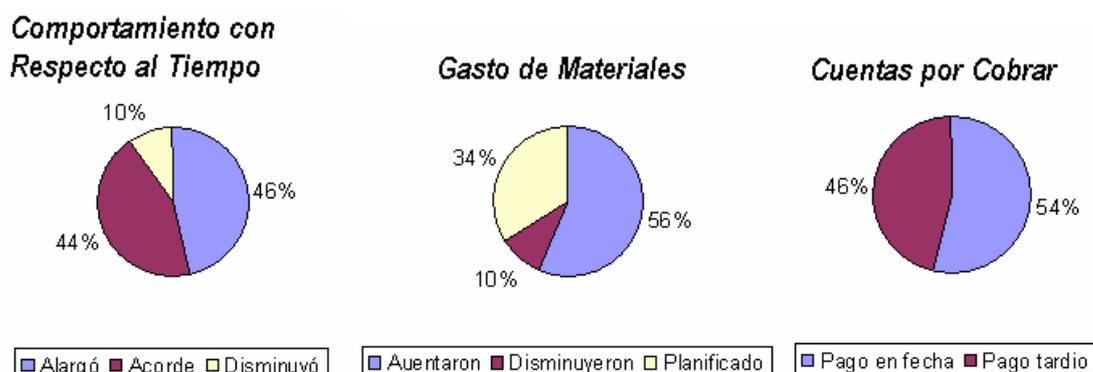
Total	2,014.41	2,098.05	83.64	0.04
--------------	-----------------	-----------------	--------------	-------------

Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

El caso del Basar Artex dentro de los proyectos clasificados como **C** es el más significativo, aunque hay generalidades dentro de este grupo que no se pueden dejar de analizar, el 60% de ellos consiste en un solo servicio, hubo diferentes variaciones con respecto al presupuesto, en el 10% de los caso disminuyó el tiempo de ejecución programado para la obra, en el 56% de ellos creció el gasto de materiales con respecto al presupuesto y el 46% de los mismos incurrieron en pagos

fuera del período de crédito otorgado por la entidad. Ver *Anexos XVII, XVII-A*. Esta información más detallada se encuentra en la figura 2.4.

Figura 2.4 Variaciones de Mayor Incidencia es los proyectos del grupo **B**



Fuente: Realizada por la autora basándose en documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

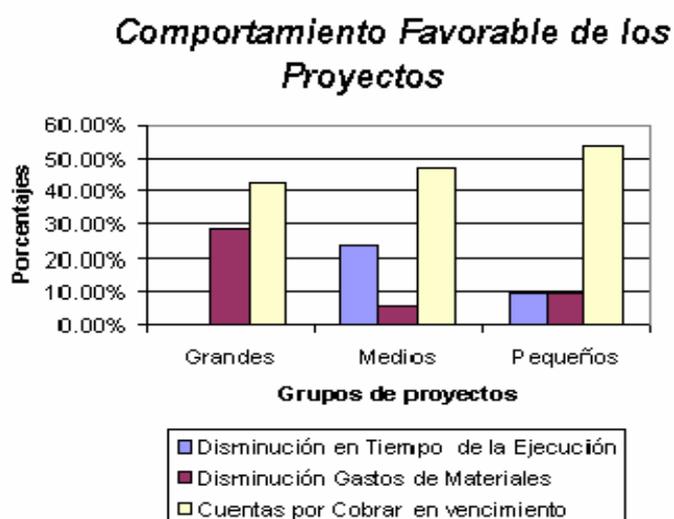
Complementando el análisis desarrollado en cada uno de los grupos y por cada elemento analizado puede resumirse los aspectos positivos de los proyectos.

Los clasificados como **A** (Grandes) tienen un comportamiento “favorable” en cuanto a la *disminución de los gastos de materiales*, en comparación con los dos grupos restantes, aunque esto está dado mayormente por dejar de prestar servicios planificados (producción), lo que es realmente desfavorable para la entidad, influyendo en el cumplimiento de los planes de producción.

Los proyectos clasificados como **B** (Medios) muestran el mejor porcentaje en cuanto a la *disminución de en el tiempo de ejecución*, pero el comportamiento de este indicador sigue siendo bajo.

El último de los grupos **C** (Pequeños) son los que muestran mejor comportamiento en el análisis de *las cuentas en vencimiento*, como su nombre lo indica son los de menor valor, es más fácil cobrar montos bajos de dinero. Lo anteriormente expuesto se puede observar en la Figura 2.5

Figura 2.5 Comportamiento Favorable de los Proyecto



Fuente: Elaborado por la autora con referencia de documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

Los aspectos negativos están dados por:

Además la *demora en el tiempo de ejecución* en el grupo **A** (Grandes) está dada en lo fundamental por dos aspectos básicos:

- Un aumento en los volúmenes de ejecución por cambios de proyectos ó aparición de actividades no previstas inicialmente.
- Falta de disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales.

Otro grupo afectado en este indicador es el **C** (Pequeños) debido al poco seguimiento que se les brinda durante su ejecución, por representar un monto bajo en la producción.

Otro de los aspectos analizados: *aumento de los gastos materiales* la mayor incidencia en el incremento de este indicador la poseen los grandes proyectos **A**, con comportamiento desfavorables del 71.43% y con un 70.59% las obras medianas (B) y el 56.10% de las pequeñas (C), como puede observarse el tamaño de la obra y los aumentos de los tiempos de ejecución tienen una incidencia directa en el aspecto analizado. Estos gastos de materiales están muy relacionados además con el incremento del valor de los inventarios y su morosidad en la rotación, indicador que fue tratado anteriormente en el análisis de las razones financieras.

Las *cuentas envejecidas* fue otra partida analizada con un comportamiento desfavorable apreciándose un gran número de obras que después de conceder

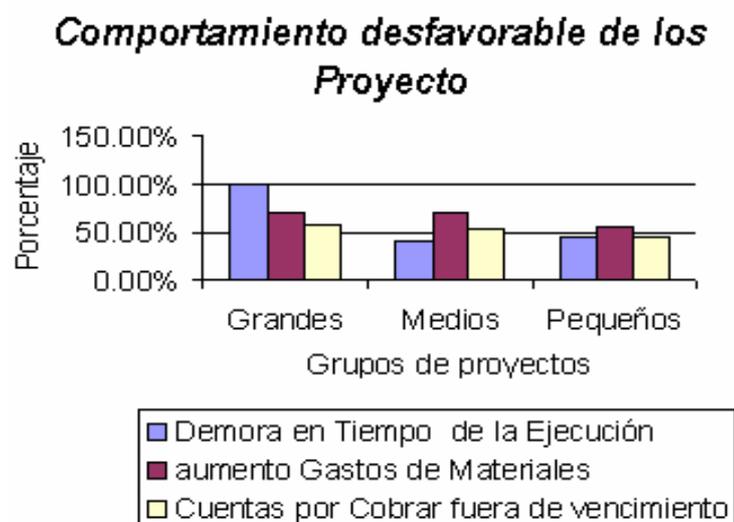
créditos, el cobro de los mismos se efectúa posteriormente a la fecha pactada. Dentro del análisis de las razones financieras específicamente de las razones de actividad (*plazo promedio de cuentas por cobrar*) se demuestra las deficiencias de la UEB para cobrar estas cuentas en tiempo. Sigue siendo el grupo de los proyectos grandes (**A**) el más desfavorable según este indicador guardando este tema una relación directa con el tiempo de ejecución y el tamaño del proyecto.

De todo lo anteriormente analizado se puede concluir que el tamaño de las obras ejerce una influencia muy fuerte en cuanto a los aspectos negativos en las mismas, debido en lo fundamental a:

- Que están sujetas a mayores variaciones durante su ejecución.
- Intervienen una mayor cantidad y variedad de recursos materiales.
- Los plazos de ejecución son más amplios,
- Los volúmenes de producción hacen que el tiempo de cobro de las cuentas aumenten.
- Aparecen mayores cantidades de discrepancias en el proceso constructivo

Lo anteriormente expuesto se puede observar en las figura 2.6.

Figura 2.6 Comportamiento Desfavorable de los Proyectos



Fuente: Elaborado por la autora con referencia de documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

2.4 Análisis competitivo.

Con la evaluación económica de los proyectos determinada a partir de la información contable y la situación de los servicios prestados por la empresa se conoce los principales logros y deficiencias. La información que se obtiene en este análisis

desarrollado constituye un punto de partida para evaluar la situación de la empresa en el entorno y poder delimitar el posicionamiento competitivo en el mismo.

El análisis competitivo de la empresa es preciso desarrollarlo a través de la valoración de los servicios y su comportamiento en los diferentes grupos de proyectos. El estudio del Mercado es fundamental para analizar la situación de la entidad, para ello se utilizan las matrices BCG y DAFO para ubicar los servicios de la empresa y la empresa en el entorno, respectivamente.

La investigación en este aspecto comienza con la utilización de la matriz BCG donde se han colocado la totalidad de los proyectos analizados, separándolos de acuerdo a los grupos a que pertenecen cada uno de ellos. Los resultados se pueden observar en las Figuras 2.7, 2.8 y 2.9, todos los servicios se encuentran en el segundo y cuarto cuadrante, denominados Estrellas y Perros. Ver *Anexos XVIII, XIX*

Estrellas: son los servicios líderes de la empresa, que proporcionan a la misma rentabilidad y altas producciones en el año. Hay servicios que se comportan como estrellas en todos los grupos de proyectos, la estrategia de la empresa debe ser mantener estos servicios a cualquier costo.

Interrogantes: los servicios de este cuadrante pueden ser promovidos con posibilidades de éxito y mantenerlos. Las estrategias propias de las interrogantes plantean que las opciones serían: Invertir o liquidar, considerando que para la UEB no es estratégico desarrollar estas opciones se plantea entonces mantener su comportamiento.

El grupo que está ubicado en la matriz BCG de la Figura 2.7, donde se encuentran ubicados los proyectos clasificados como A, el servicio de Albañilería se encuentra en el 100% de ellos, en seis de los proyectos este servicio se encuentra ubicado en el cuadrante Estrella.

La especialidad de Plomería se encuentra en cinco de los siete proyectos, de los cuales tres se aciertan en el cuadrante de Interrogantes, siendo este su comportamiento.

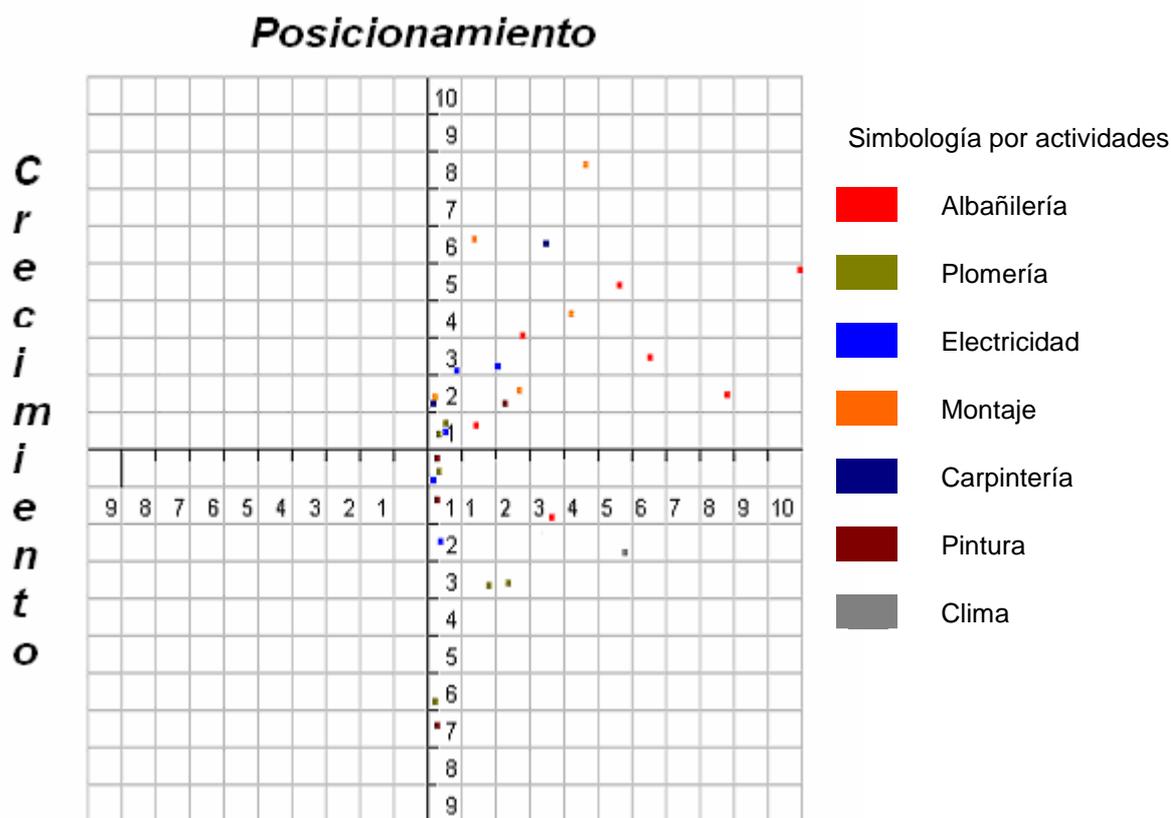
La Electricidad se encuentra en cinco de los proyectos, tres de ellos están colocados en el cuadrante Estrella, para ser esta la clasificación de este servicio.

La actividad de Montaje se encuentra en dos de los siete proyectos y la Carpintería en cinco; el 100% de los dos servicios aciertan en el cuadrante Estrella.

La Pintura se encuentra en cuatro de los proyectos, tres de ellos se localizan en el cuadrante Perro, por lo que su clasificación como servicio queda en este cuadrante.

El Clima esta en un solo proyecto de los siete, este se posiciona en el cuadrante Perro, siendo este su comportamiento.

Figura 2.7 BCG para Proyectos Grandes (A)



Fuente: Elaborado por la autora con referencia de documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

Los proyectos Medios **C** se colocaron en una matriz BCG, se puede observar en la Figura 2.8.

Hay que destacar la diferencia de los servicios en un grupo y otro, uno de los ejemplos más radicales es como la Albañilería se encuentra en el 100% de los proyectos Grandes, teniendo solo una participación del 39% en los proyectos Medios Albañilería, se encuentra en siete de los dieciocho proyectos seis de estos se encuentran ubicados en el cuadrante Estrella por lo se puede concluir que así se comporta el servicio.

La Plomería se encuentra en cuatro de los proyectos, de los cuales dos se aciertan en el cuadrante de Interrogantes, estos son más determinantes que los dos que se localizan en el cuadrante de Estrellas por ser más representativos en cuanto el porcentaje que ocupan en las totalidad de cada proyecto

Electricidad se encuentra en tres de los proyectos, el 100% de ellos están colocados en el cuadrante Interrogantes, este es el comportamiento del servicio.

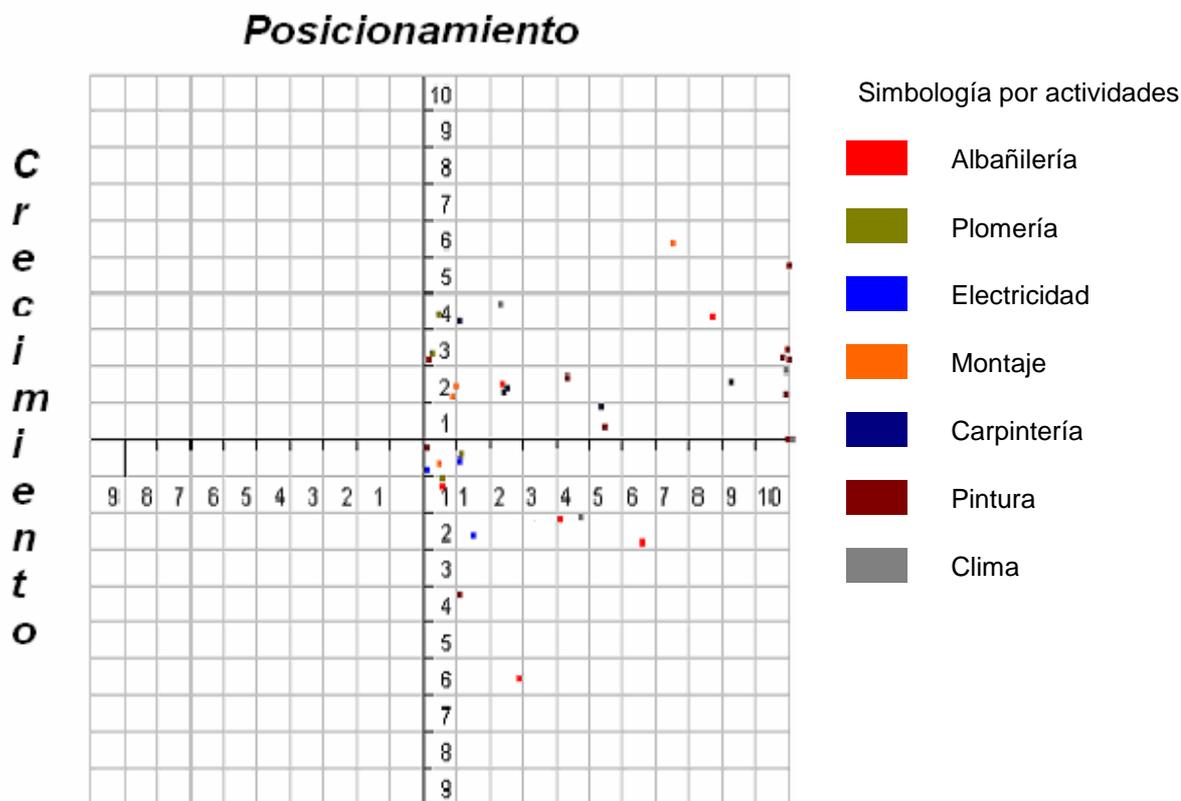
Montaje se encuentra en cuatro de los siete proyectos, tres de ellos en el cuadrante de Estrellas, concluyendo que este es el comportamiento de este servicio.

La Carpintería en cinco, el 100% de estos acierta en el cuadrante Estrella.

La Pintura se encuentra en once de los proyectos, nueve de ellos se localizan en el cuadrante Estrella, por lo que se concluye que así se comporta el servicio.

Clima está en seis proyectos, se posicionan dos en el cuadrante de Estrella y tres en el eje de las X lo que significa que no tuvieron ningún tipo de variación en cuanto al posicionamiento, teniendo un comportamiento más a fin con el cuadrante de las interrogantes

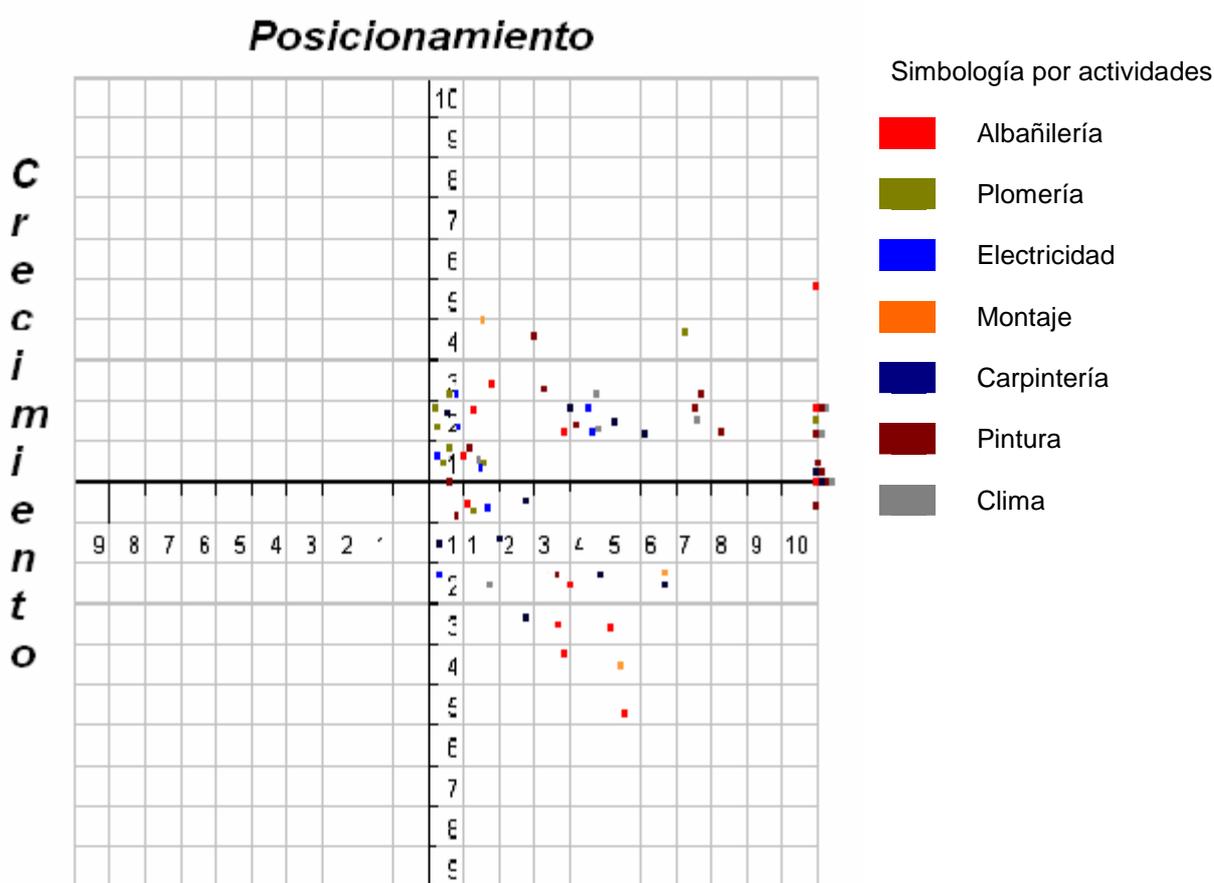
Figura 2.8 BCG para Proyectos Medios (B)



Fuente: Elaborado por la autora con referencia de documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

Los proyectos Pequeños se colocaron en una matriz BCG, se puede observar en la Figura 2.9.

Figura 2.9 Matriz BCG para los Proyectos Pequeños (C)



Fuente: Elaborado por la autora con referencia de documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara

A partir del análisis desarrollado se muestra un resumen del comportamiento de cada servicio según la clasificación de los grupos.

Tabla 2.8 Resumen del Comportamiento de los Servicios

Servicios	Proyectos		
	A	B	C
Albañilería	Estrella	Estrella	Estrella
Plomería	Interrogante	Interrogante	Estrella
Electricidad	Estrella	Interrogante	Estrella
Montaje	Estrella	Estrella	Estrella
Carpintería	Estrella	Estrella	Estrella
Pintura	Interrogante	Estrella	Estrella
Clima	Interrogante	Interrogante	Estrella

Fuente: Elaborado por la autora con referencia de documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

Partiendo de los resultados que se muestran anteriormente en la aplicación de la matriz BCG en los servicios de construcciones de la empresa, se puede continuar el estudio del mercado empleando la matriz DAFO, complementando la investigación ya que la misma hace un análisis global de la empresa

La matriz DAFO es otra herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, está destinada a mirar hacia el interior y el exterior, permitiendo tener un diagnóstico que facilita la tomar decisiones.

Para la realización del cuadrante se debe comenzar con el análisis interno a partir de las Debilidades y Fortalezas:

Debilidades:

1. Falta de Personal Calificado
2. Falta de dirigentes conocedores de las actividades que se ejecutan
3. Salarios bajos en correspondencia con lo que se paga por estos servicios los particulares.
4. Poco tiempo para realizar los Presupuestos de Obras lo que trae consigo errores en las mismas.
5. La empresa no tiene trazada una política de administración del Inventario
6. Retrasos en las ejecuciones de Obra por mala planificación

Fortalezas:

- 1- Buena Liquidez
- 2- Amplia Gama de Servicios

- 3- Tiene servicios que no posee otra empresa de su misma rama en la región.
- 4- Trabaja en cualquier parte del país
- 5- Adaptabilidad a las variantes condiciones del mercado
- 6- Elevada preparación del área comercial y económica de la empresa, así como la interacción entre ellas.
- 7- Posee servicios estrellas (lideres).

Para culminar el cuadro hay que analizar lo que interfiere en la empresa desde el exterior las Oportunidades y las Amenazas.

Oportunidades:

- 1- Para construcciones dentro del MITRANS tiene prioridad
- 2- El MICONS que está creado para construir, esta inmerso en las obras de la Batalla de Ideas.

Amenazas:

- 1- Subida de los precios de los materiales de construcción.
- 2- Poca disponibilidad de materiales específicos para la construcción por parte de las comercializadoras.
- 3- Restricciones de las importaciones a nivel nacional.

Figura 2.10 Matriz DAFO

		Oportunidades (j)			Amenazas (j)				
	i	1	2	ST	1	2	3	ST	T
F O R T.	1	X	X	2	X			1	3
	2	X	X	2			X	1	3
	3	X	X	2					2
	4	X	X	2					2
	5	X	X	2			X	1	3
	6	X	X	2					2
	7	X	X	2					
	ST	6	6	14	1	1	1	3	18
D E B I L.	1	X	X	2					2
	2	X	X	2					2
	3	X	X	2					2
	4	X	X	2					2
	5						X	1	3
	6								
	ST	4	4	8	0	0	1	1	9
	T	9	9	22	1	1	2	4	26

Fuente: Elaborado por la autora con referencia de documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara.

Como se puede observar en la figura 2.10 que es el resultado de la Matriz DAFO aplicada a la empresa, esta en su mayoría se enfoca hacia una *estrategia ofensiva*: que es la combinación de una fortaleza en el presente y de una oportunidad en el futuro, representando el 54 % de la táctica total. La *estrategia defensiva*: es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente, incorpora otro 11.5%. El 30.7% lo tiene la *estrategia adaptativa*: que son los resultados de combinar una oportunidad del futuro, con una debilidad del presente. Por último la *estrategia de supervivencia*: se debe afrontar para corregir un punto débil presente y una amenaza que se dará en el futuro, con solo un 3.8%.

El resumen porcentual de la incidencia de la empresa a partir de las condiciones internas y externas demuestra que la estrategia de la empresa es agresiva, lo cual habría que analizar si sería conveniente mantenerla y que políticas trazarse para ello. En este caso se recomienda mantener la estrategia ofensiva buscando mantener cierto posicionamiento logrado en cuanto a la competitividad, lo que lleva a la empresa a un liderazgo en la actividad que desempeña.

2.5 Proposiciones para mejorar el Funcionamiento

Es precioso por todo lo que se ha tratado en esta investigación hacer proposiciones para mejorar el funcionamiento en general de esta entidad y definir una manera de proceder para el aumento de la rentabilidad de la UEB que garantice el control de las actividades dentro de la inversión. Lo recomendado a partir de las incidencias vistas en este análisis puede hacerse extensivo para otras obras posteriores.

1. Considerar en las negociaciones con el cliente, partiendo de un proyecto diseñado en tercera dimensión, las acotaciones de todas las actividades y accesorios que él desea sean incluidas en la misma, para garantizar la disminución de los gastos por concepto de reprogramar actividades no planificadas dentro del presupuesto inicial.
2. En cada contrato de ejecución de obra debe aclarar que el presupuesto de obra (Anexo del Contrato) está sujeto a cambios, alguna de estas variaciones se podrán prever y mostrárselas al cliente con la ayuda del análisis de sensibilidad. El cual analiza las posibles incidencias del valor del proyecto según las variaciones que puedan ocurrir.

3. Aumentar el control de la ejecución de las obras pequeñas, aunque los montos en valores de estas obras no son significativas, en el periodo analizado se demuestra que la mayoría de las obras que se ejecutan son pequeñas.
4. Determinar antes de realizar el compromiso de la ejecución de una obra determinar el personal necesario para la ejecución de misma, desde el obrero hasta el técnico que atiende la misma por parte de la oficina comercial.
5. Establecer mecanismos de control a pie de obra, además de aplicar los ya existentes. Se hace necesario programar chequeos con los inversionistas para detectar las inconformidades con los resultados, así se garantiza el buen funcionamiento de una obra.
6. Establecer políticas de administración de inventario que incluyan
 - Stock de mercancías (cantidad mínima) el departamento de comercial en conjunto con el de economía deben hacer un análisis por cada producto para establecer las cantidades mínimas.
 - Determinar el tiempo de pedido del material: esto se refiere a identificar el tiempo que demora en llegar el pedido después de haber sido solicitado.
 - Determinar la cantidad optima a pedir: los pedidos se realizan por los listados de materiales que se obtienen del presupuesto de la obra, no siempre son suficientes porque como se ha demostrado con anterioridad pueden surgir cambios en plena ejecución. Se hace necesario prever que materiales se van a utilizar para poner en práctica los cambios, determinando un tiempo límite para dar a conocer esta información a los encargados de las compras.
 - Clasificar el inventario según
 - Monto, establecer parámetros para clasificar el inventario según su monto, se puede utilizar el método ABC.
 - Movilidad, en dependencia de los movimientos que tenga cada producto en un tiempo que permita clasificarlo.

-
7. Establecer las políticas de gestión de cobro.
- Clasificar los clientes.
 - Morosidad, hacer un estudio con la cartera de clientes habituales de la empresa, cuales tienen incidencia en ser malos pagadores para adoptar una política de crédito diferente con ellos.
 - Montos, se puede estudiar que clientes tienen los montos más altos en las cuentas por cobrar para adoptar con ellos una política de cobro más insistentes.
 - Tener un gestor de cobro: nombrar un trabajador para que su objetivo en la empresa sea cobrar.
 - Hacer análisis de clientes potenciales a los cuales se les puede otorgar crédito.

A partir de estas propuestas la empresa puede comenzar a establecer políticas que permitan su implementación lo que permitirá un mejor desarrollo del trabajo en la UEB y un mejor control del mismo.

CONCLUSIONES

El estudio de la metodología del proceso de inversiones según los requerimientos del Ministerio de Finanzas y Precios permitió conocer todo el reglamento que rige las inversiones de los clientes de la empresa para poner en práctica los servicios que esta brinda.

El análisis económico desarrollado para el periodo de la investigación delimitó el estado actual de la empresa no solo desde el punto de vista del análisis de las razones sino también de la evaluación interna de los servicios.

El análisis económico desarrollado a los servicios brindó la información necesaria sobre la situación interna de la empresa para valorar la posición competitiva de la misma.

El estudio de las herramientas que analizan el posicionamiento competitivo de la empresa mostró como resultado los servicios líderes de la misma y reveló la estrategia que sigue hacia el entorno.

El desarrollo de la evaluación económica de los servicios de Construcción Civil en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara a partir de las inversiones determinó la rentabilidad que propician, el control de las actividades dentro de la inversión y el posicionamiento competitivo en el entorno.

Recomendaciones.

- Capacitar al personal involucrado en los proyectos de ejecución en el tema del análisis económico, el proceso de planificación, organización y control de los servicios.
- Aplicar de forma inmediata las recomendaciones dadas a partir del desarrollo del análisis económico realizado a los servicios.
- Profundizar el análisis en la administración de las cuentas por cobrar y en el inventario.
- Mantener los servicios líderes de la empresa.
- Mantener el análisis sobre la competitividad de la empresa en el mercado para garantizar la permanencia en la estrategia ofensiva (líder).

BIBLIOGRAFÍA.

1. Bolten, Steven E. "Administración Financiera". Universidad de Huson. Lisuma Noriega Editores. 1996.
2. Brealey, Richard A. & Myers, Stewart C. "Fundamentos de financiación empresarial", 4ta. Edición McGraw Hill Interamericana SA 1993, España.
3. Documentación de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Villa Clara
4. Esteo Sánchez, F: Análisis de Estados Financieros, Ed. Estudios Financieros, Madrid. (1995)
5. Gitman L.; Fundamentos de administración financiera, Tomo I y II
6. Horngren, Charles T; Harrison Jr, WalterT; Linda Smith Bamber: "Contabilidad", quinta edición. Editorial Prentice Hall, 2003
7. Kennedy.R. D, McMullen S.Y. (1999). *Estados Financieros, Forma Análisis e Interpretación*. México. Editorial Limusa S.A. de C.V.
8. Kotler, P. "Mercadotecnia". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 2000.
9. Materiales docentes elaborados por el colectivo de la asignatura de Marketing
10. Microsoft Office Project Professional 2003
11. Noel Ramírez, David: "Contabilidad administrativa". Padilla. Mc Graw – Hill
12. Resolución 91 del Ministerio de Economía y Planificación.
13. Weston, J. Fred & Brigham, Eugene F. "Fundamentos de administración financiera", 10ma Edición McGraw Hill, 1994.

Sitios consultados

14. www.12management.com/i_er_es.html Artículo "Matriz BCG"
15. www.gestiopolis.com/recursos3/archivo/deger/matrizBCG.zip Artículo "La matriz BCG ¿Qué tan rentable es mi empresa?"
16. www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm Artículo "La matriz BCG"
17. www.monografias.com Artículo: "Administración de empresas"