



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



TRABAJO DE DIPLOMA

**Evaluación del control de la gestión de los cobros en la
UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti
Spíritus**

Autora: Mayelin Pérez Rodríguez

Tutor: MSc. Rafael Enrique Viña Echevarría

Sancti Spíritus, 2014

SÍNTESIS

El control y la evaluación de la gestión de cobros constituyen un eslabón esencial en el comportamiento de la estructura económica y financiera del sistema empresarial cubano, al determinar las causas y efectos que pueden atentar contra su rentabilidad, disponibilidad de recursos líquidos y la adecuada toma de decisiones. La presente investigación se enmarca en esta aspiración, estableciendo como objetivo evaluar la efectividad del control de la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus que contribuya a minimizar el impacto en la operatividad de los recursos circulantes y en las toma de decisiones. Para ello se realizó un diagnóstico para reconocer las causas que están limitando la eficacia del sistema de control interno y su efecto en la gestión de cobros, en correspondencia con lo establecido en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la Republica asociado al estado de las cuentas y efectos por cobrar, su documentación y fiabilidad, obteniéndose un grupo de insuficiencias que han impactado en la recuperación del circulante a causa del inadecuado manejo y gestión de sus recursos líquidos, generando la necesidad de evaluar la efectividad del control de la gestión de cobros. En el estudio se emplearon métodos de nivel teórico, empírico y estadísticos matemáticos que permitieron obtener, procesar, analizar, interpretar y argumentar los resultados que demuestran la existencia del problema y el cumplimiento de los objetivos de investigación.

INDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO	
CAPÍTULO I. EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE COBROS: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES	5
I.1 La gestión de cobros como herramienta de la dirección.	5
I.2 El control de la gestión, un eslabón determinante en la toma de decisiones.	18
I.3 Sistema de indicadores para medir la efectividad de la gestión de cobros.	24
I.4 Conclusiones del capítulo	26
CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN DE COBROS	27
II.1 Caracterización de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.	27
II.2 Diagnóstico del sistema de control interno y su efecto en la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.	36
II.3 Conclusiones del capítulo.	43
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DEL CONTROL DE LA GESTIÓN DE COBROS EN LA UEB TRANSPORTACIÓN Y SERVICIO A LA MECANIZACIÓN SANCTI SPÍRITUS	44
III.1 Evaluación de la eficiencia de la contratación económica asociada a la gestión de cobros en la UEB TRANZMEC Sancti Spíritus.	44
III.2 Evaluación de la efectividad del control de la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.	47
III.3 Evaluación de la efectividad del control de la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus	54
III.4 Conclusiones del capítulo.	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Alcanzar niveles de eficiencia en la gestión de cobros garantiza a las empresas cubanas generadoras de altos cúmulos de ventas a créditos la posibilidad de alcanzar resultados positivos en la operatividad del circulante, el cual determina la cuantía de capital de trabajo disponible para enfrentar nuevas inversiones en la realización de sus actividades fundamentales. Ello implica establecer adecuados mecanismos de control que contribuyan a detectar las posibles desviaciones y los eventos o riesgos que puedan atentar contra el cumplimiento de la misma.

Evaluar la eficiencia operativa del circulante asociado a la gestión de las cuentas por cobrar constituye hoy más que nunca una herramienta de vital importancia para materializar el desarrollo socioeconómico previsto, como asesora de la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante. El avance y consolidación del control y evaluación de la eficiencia en la gestión operativa de las partidas que integran el capital de trabajo bruto son esenciales para la integración del país, puesto que es necesario mejorar la gestión empresarial, por lo que la eficiencia, eficacia y economía se hacen indispensables generando en estas una dinámica continua.

Con esta investigación se pretende hacer un análisis del control que hace la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus sobre su gestión de cobros para garantizar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los servicios de transportación de carga y mantenimiento mecanizado que presta a entidades del Grupo del Azúcar (Azcuba), al cual se subordina, y a otras entidades de la provincia de Sancti Spíritus, teniendo en cuenta las resoluciones del Ministerio de Finanzas y Precios, (MFP); Banco Central de Cuba (BCC); y la Contraloría General de la República de Cuba.

Uno de los problemas más significativos que enfrentan las empresas cubanas en la actualidad está relacionado con la cadena de impagos a las que están sujetas por malos manejos de sus recursos financieros, al descontrol, inadecuadas estrategias

de gestión de cobros y pagos, desacertadas decisiones que muchas veces conducen a desestabilizar las finanzas internas e incurrir en riesgos por pérdidas asociadas a cuentas incobrables que inciden en su solvencia y operatividad del circulante.

En este escenario de incertidumbres financieras se encuentra sumida la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus, la cual tiene como misión prestar servicios de transportación, servicios técnicos a la mecanización, las comunicaciones y al riego, en la ejecución de obras ingenieras, asesorías técnicas y capacitación, reparación de equipos, motores, conjuntos, partes y piezas a los productores; que garanticen el cumplimiento eficiente de los planes de producción de caña, azúcar y sus derivados, así como de la producción de alimentos a entidades de Azcuba y el Ministerio de la Agricultura (Minag), extendiendo su operatividad comercial a todo el territorio nacional, enfrentando un conjunto de limitaciones dadas por los deficientes manejos del control y la gestión de venta de tales servicios y de los cobros asociados en un contexto de bloqueo, crisis y restricciones dadas por las propias políticas comerciales del grupo empresarial.

Dadas estas manifestaciones se pretende estudiar como **problema de investigación** las insuficiencias en el control de la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus que limita la operatividad del circulante y la toma de decisiones.

El estudio de las causas que dan origen al problema y su relación con las manifestaciones expuestas como limitaciones presentes en la entidad, se plantea como **objeto de estudio** la gestión de cobros en el sector empresarial cubano.

Como **objetivo general** se formula: evaluar la efectividad del control de la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus que contribuya a minimizar el impacto en la operatividad de los recursos circulantes y en las toma de decisiones.

De acuerdo al objetivo general se desprende como **campo de acción** el control de la gestión de cobros. Para dar respuesta al problema en la búsqueda de las posibles alternativas de solución se formulan como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de cobros y su control en el sistema empresarial cubano orientado a la eficiencia operativa de los recursos líquidos disponibles.
2. Caracterizar la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus para reconocer las causas que limitan la eficacia del sistema de control interno y su efecto en la gestión de cobros.
3. Evaluar la eficiencia de la contratación económica asociada a la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.
4. Evaluar la efectividad del control de la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.

A tales efectos y de los resultados que se esperan se pretende defender como **idea** que es posible minimizar las insuficiencias en el control de la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus reconociendo las causas que limitan la eficacia del sistema de control interno, la eficiencia de la contratación, y evaluando su efectividad.

Como parte del **estudio descriptivo** del control de la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus, se tuvieron en cuenta un conjunto de métodos de nivel teóricos y empíricos. Los métodos teóricos posibilitaron fundamentar el objeto y el campo de investigación, con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa, así como el marco teórico referencial. Los métodos empleados son:

- El análisis y síntesis. Argumentar la importancia de la gestión de cobros y su control en el marco del perfeccionamiento empresarial y su eficiencia para la toma de decisiones efectivas.

- El histórico-lógico. Caracterizar el estado por el que ha transitado la gestión cobros y su control en el sistema empresarial cubano e internacional orientado a maximizar su eficiencia.
- El inductivo-deductivo. Valorar la relación el control y la gestión de cobros como procesos orientados a la evaluación de la eficiencia empresarial.

Como métodos empíricos fundamentales se emplearon la entrevista, la observación, el análisis de documentos, así como indicadores de análisis de la gestión de cobros y su control; sus respectivos instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

Del nivel **estadístico** matemático se utilizó la estadística descriptiva y sus técnicas cuantitativas, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

El informe queda estructurado en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se fundamenta el proceso de gestión de cobros y su control, atendiendo a las concepciones establecidas para el perfeccionamiento empresarial.

En el segundo capítulo se realiza una caracterización de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus, así como un diagnóstico para establecer las causas que dan origen al problema.

El capítulo tres se enmarca en la evaluación de la eficiencia de la contratación económica asociada a la gestión de cobros, así como la aplicación de indicadores que miden la efectividad del control de la gestión de cobros, evidenciando las causas y efectos que atentan contra la operatividad del circulante y el mal manejo de los recursos líquidos en la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.

CAPÍTULO I. EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE COBROS: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

En el presente capítulo se realiza una fundamentación teórica relacionada con la gestión de cobros en la actividad empresarial como herramienta estratégica para la toma de decisiones desde los diferentes paradigmas organizativos que garantice un adecuado control y evaluación de la eficiencia operativa del circulante.

Para ello se aplican los métodos de nivel teóricos mediante los cuales se da cumplimiento al primer objetivo de investigación, logrando con ello fundamentar teóricamente el objeto y el campo de investigación.

I.1 La gestión de cobros como herramienta de la dirección.

La dirección por objetivo es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. En este sentido, se apoya en un sistema flexible y continuo de evaluación que permite analizar el proceso de ejecución de las actividades planificadas y el grado de obtención de los resultados previstos.

Dentro de las actividades fundamentales que la gerencia tiene presente a la hora de analizar y evaluar las futuras decisiones lo constituye el comportamiento de la gestión económica y financiera quien garantiza a la entidad el logro de los objetivos previsto para adquirir los recursos líquidos necesarios para hacer funcionar a la misma, poder invertir y adquirir beneficios con un riesgo mínimo.

Como parte de la gestión económica y financiera, un eslabón esencial lo constituye la gestión del circulante quien expresa las acciones y operaciones desarrolladas que ha propiciado la solvencia a corto plazo y el equilibrio financiero, así como el control que se ejerce sobre ella. En este análisis una dimensión que en la mayoría del sistema empresarial define la conversión líquida de los recursos invertidos lo es el sistema de cobros y su control.

La gestión de cobros se interpreta como un patrón clave en la operatividad del circulante o capital de trabajo bruto, por lo que su adecuada gestión es indispensable en el logro de los objetivos estratégicos y la toma de decisiones.

En este sentido el concepto de gestión, y en particular de la gestión de cobros en una empresa comprende todas las actividades que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como el control y la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

De acuerdo con lo anterior, la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, consigue que el bien o servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente y a la comunidad, para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

Para lograr una adecuada gestión de cobros es necesario cumplir con un grupo de elementos esenciales que en términos de gestión se traducen en principios de gestión, tales como:

Establecimiento de objetivos y metas: Este elemento es fundamental en la gestión. La administración de cobros necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa. Las administraciones deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

Planeación y Organización: Constituyen las actividades más importantes para una gestión eficaz de cobros. La programación implica ordenar de forma secuencial las tareas por realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo o cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados. La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Control: El administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo, debe actuar oportunamente para resolver las dificultades que surjan. Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realiza.

Supervisión: las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.
- Tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

Evaluación: La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de su gestión, como lo hace con sus supervisores. La comunicación debe ser franca y sincera. La evaluación es un proceso constante de la gestión que continúa incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas, con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

Para responder por la gestión que se realice, la administración necesita información para evaluar la integridad, desempeño y conducción de las actividades de la empresa, por tanto, a menos que lo impidan restricciones legales o consideraciones éticas, los informes de los análisis de los resultados estarán a disposición de la dirección de la empresa.

Para poder evaluar la gestión de cualquier actividad en la empresa y en particular de la gestión de cobros existen un grupo de categoría que la determinan, estas son: economía, eficiencia y eficacia.

La economía evalúa los resultados si se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

La eficiencia se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Por eficacia se entiende el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Estas categorías se apoyan en el uso de indicadores, los cuales permiten expresar de manera cuantitativa un resultado que determina el grado de economía, eficiencia o eficacia obtenido en la gestión. Estos indicadores de evaluación del desempeño no son patrones rígidos, sino que al combinarse con otras variables durante el análisis ampliar el alcance de los resultados y su impacto sobre el logro de los objetivos previstos.

Para profundizar en la gestión de cobros y la evaluación de su desempeño es necesario realizar un análisis bibliográfico de la misma separada para determinar sus regularidades y los aspectos conceptuales que los definir.

I.1.1 La evaluación del desempeño de la gestión de cobros y su relación con el control.

Como se había expresado anteriormente, estos conceptos y categorías están relacionados con la gestión de cobros. Según Armada, 2005, por **gestión de cobros** se entiende: el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes. (Armada, 2005)

Desde el punto de vista contable, en la gestión de cobros intervienen un grupo de cuentas que permiten analizar y controlar las operaciones generadas en la misma. Estas son las **cuentas y efectos por cobrar**. Si se toman aquellas que garantizan eficiencia operativa en el circulante, se analizarían las que tienen términos menores a treinta días, y que son las que expresan los valores concedidos como créditos comerciales por las ventas de los productos o servicios destinados a los clientes.

Cuando se produce una partida por cobrar el negocio o empresa vende bienes o servicios a un segundo negocio o persona a crédito. Una partida por cobrar es el derecho que tiene el vendedor sobre el comprador por el importe de la operación. En este sentido las **cuentas por cobrar** representan documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas) y los cuales representan derechos de la empresa sobre terceras personas, generalmente provienen de las ventas a créditos que realiza la empresa. Por tanto, constituyen una promesa de recibir efectivo de los clientes a quienes el negocio les ha vendido mercancías. En ocasiones se les conoce como cuentas por cobrar comerciables.

De acuerdo a estas definiciones, entre las decisiones operativas a corto plazo que generan un fuerte impacto económico-financiero sobre la empresa y, además, constituyen un factor importante en la esfera de la administración del capital de trabajo y en la gestión de cobros, están relacionadas con la concesión de créditos a clientes. Este mecanismo es el que se concede a corto plazo por los proveedores a una empresa para financiar las ventas de esta. El otorgamiento de créditos por parte de una

empresa puede ser considerado un elemento competitivo, si se tiene en cuenta su influencia sobre las ventas.

Las ventas a crédito generan un derecho para el vendedor, el cual se muestra contablemente como una cuenta por cobrar o un efecto por cobrar en el Balance General. Cuando una empresa diseña su política de crédito, no lo hace de forma definitiva. Como política es dinámica, lo que significa que los directivos de la entidad la evalúen sistemáticamente, y si fuera necesaria, la modifiquen. Si una empresa flexibiliza su política de crédito, genera los efectos económicos-financieros positivos, donde tanto las ventas como las utilidades, el ciclo de cobros y la estimación de riesgo de cuentas incobrables se incrementarían.

En vez de hacer más flexibles su política de crédito, la empresa puede optar por lo opuesto, endurecerla; es decir, con la intención de minimizar los riesgos de no cobrar sus cuentas o que estas envejeczan y se conviertan en incobrables puede disminuir sus ventas a créditos, lo que tendrá un efecto significativo sobre las utilidades.

Estas decisiones deben formar parte de una acertada toma de decisiones, a las que no escapan aspectos o tareas a tener en cuenta para lograr incrementar los resultados de la gestión de cobros. Entre las tareas propuestas por diferentes autores y señaladas en las políticas crediticias, están:

- Las políticas de crédito comercial.

Las políticas de crédito comercial están establecidas en la Resolución 101 de 2011, del Banco Central de Cuba. Estas políticas establecen el otorgamiento de créditos comerciales como una necesidad de negociación entre el proveedor y el cliente que no debe exceder el periodo de liquidación los treinta días a través de la concesión por parte del vendedor de un crédito comercial, y que deben estar refrendadas en el contrato mercantil.

Para desarrollar una excelente aplicación de las políticas comerciales están el establecimiento de los requisitos para el otorgamiento de los créditos que debe ser

negociado entre las partes; el periodo del crédito; ofrecimiento de los descuentos por pronto pagos y las bonificaciones; los procedimientos de cobranzas; y la estimación de las posibles pérdidas que puedan generar la no recuperación del derecho sobre el crédito otorgado.

- Los instrumentos de pago y los títulos de créditos.

Las personas jurídicas utilizan cualquiera de los instrumentos de pago y títulos de créditos siguientes, según las características de la transacción y las regulaciones de estas normas:

- 1 Dinero efectivo;
- 2 Transferencia bancaria;
- 3 Cheque nominativo, en este tipo de cheques se consigna el beneficiario y no se permiten endosos;
- 4 Cheque a la orden, en este tipo de cheque se consigna el beneficiario y se permiten endosos;
- 5 Cheque certificado, este tipo de cheque se garantiza por los bancos debitando previamente los fondos en la cuenta del girador, con lo que se convierte en una obligación del banco. Se consignan las firmas autorizadas del banco. Pueden ser nominativos o a la orden.
- 6 Cheque de gerencia, es el emitido por un banco contra sus fondos, puede ser nominativo o a la orden.
- 7 Órdenes de cobro, este instrumento de pago se utiliza para debitar regularmente cuentas según demanda del beneficiario de los fondos a extraer, previa autorización por una vez de los titulares de las mismas. Se utilizará en los casos expresamente autorizados por estas normas;
- 8 Tarjeta plástica, medio de pago electrónico utilizado en conjunción con sistemas de autorización y liquidación de las transacciones realizadas con su ayuda;

- 9 Carta de crédito local, carta de crédito emitida y avisada por bancos cubanos. Se rige en su emisión y tramitación por las Reglas y Usos Uniformes para las Cartas de Créditos, emitidas por la Cámara Internacional de Comercio;
 - 10 Crédito documentario: se refiere a todo acuerdo por el que un banco (banco emisor) obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante) o en su propio nombre;
 - 11 Letra de cambio domiciliada, es aquella en la que se designa por el librador o por el librado un domicilio de pago. El BCC recomienda domiciliar el pago de una letra de cambio en la cuenta bancaria del librado al momento de su aceptación. Con esta opción la letra de cambio se convierte en una autorización de débito en cuenta que simplifica la gestión de cobro.
- La contratación.

La contratación económica es el proceso en el que se integran los distintos sujetos que actúan legalmente en la economía nacional mediante la concertación de contratos, garantizar sus respectivos planes económicos y satisfacer sus necesidades, y con ello los objetivos y prioridades de nuestra sociedad.

Por ello, el contrato económico en la actualidad es una herramienta indispensable en el ordenamiento de las relaciones económicas como verdadero acuerdo de voluntades que crea derechos y obligaciones, que tienen como referente el cumplimiento de los planes económicos aprobados a las entidades.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido, 2011, se plantea que el contrato deberá constituir una herramienta de trabajo en la planificación y control de todas las etapas del proceso productivo. (Lineamiento 122, 2011)

Para llegar a la concertación de un contrato de compra y venta, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato. Para la negociación y concertación de estos contratos, las partes se exigen recíprocamente la exhibición de

los documentos que acreditan su capacidad legal y la de sus representantes. Para la acreditación de la capacidad legal de la persona jurídica, se exige la exhibición de los documentos de creación o constitución de ésta y de la inscripción en el registro público correspondiente que le otorga personalidad jurídica.

Es por ello que otro de los lineamientos al VI Congreso del Partido plantea que se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma y control del cumplimiento de los contratos entre entidades económicas, como instrumento esencial para su desempeño. (Lineamiento 10, 2011). Su realización eficiente y eficaz significará garantizar el aseguramiento de cada una de las producciones destinadas a la población, el consumo social, la industria, el mercado interno en divisa, la exportación y la sustitución de importaciones.

En correspondencia con estos argumentos, la evaluación del desempeño de la gestión es una responsabilidad administrativa, asumiendo que la gestión comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la **evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo** en función de las estrategias previstas.

Por tal razón, la gestión se materializa en las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de algún propósito, meta u objetivo. Aquí se evidencia el objeto de la evaluación del desempeño de la gestión.

Según Stoner, la evaluación del desempeño es una de las actividades más importantes del administrador, y sin embargo, casi todos admiten con franqueza que les cuesta más trabajo cumplirla a satisfacción. No siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño de un proceso, actividad u operación, teniendo en cuenta la complejidad del mismo y la influencia del entorno, ya sea externo como interno.

En este sentido la evaluación del desempeño de la gestión se define como el proceso que mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la institución, a partir de categorías que expresan la efectividad de los objetivos proyectados y cumplidos. Estas categorías de medición se corresponden con la economía, la eficiencia y la eficacia, definidas en el primer epígrafe.

Por tanto este tipo de evaluación se expresa en el examen y comprobación que se realiza en una entidad de manera interna o externa, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y utilización racional de los recursos humanos, materiales y financieros, y mejorar las actividades o materias examinadas.

Para ello es preciso profundizar en la manera de medir la economía, la eficiencia y la eficacia. A continuación se establecerán definiciones asumida por otros autores y las técnicas e indicadores de medición.

La **economía** está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

De esta manera la economía es entendida como el óptimo aprovisionamiento de las entidades, con los recursos disponibles, de insumos que constituyen lo estrictamente necesario para maximizar los resultados. En términos más concretos los insumos correcto al menor costo.

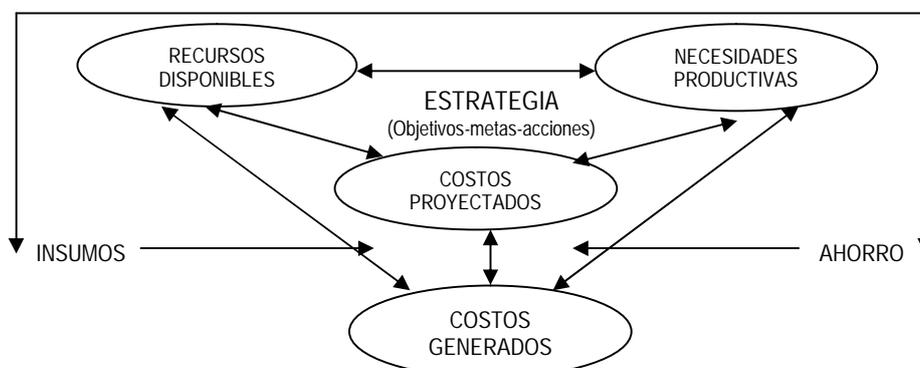


Ilustración 1. Esquema de la economía.

En este sentido los indicadores que apoyan la medición de economía deben estar relacionados con el análisis de la gestión económica y la posición financiera que las partidas u operaciones tienen ante los resultados finales. Por ello la evaluación del desempeño de la gestión deberá comprobar si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber si:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

Relacionado con la economía, la eficiencia juega un papel primordial al estar referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Por tanto la eficiencia se interpreta como la relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso a las cantidades o valor de los insumos del mismo. Se relaciona con un estándar o estado ideal del proceso, también expresado por las relaciones producto/insumo. En general, se es eficiente cuando se logran los resultados previstos en la mejor forma posible. De manera simplificada la eficiencia se expresa en los insumos que producen los mejores resultados.

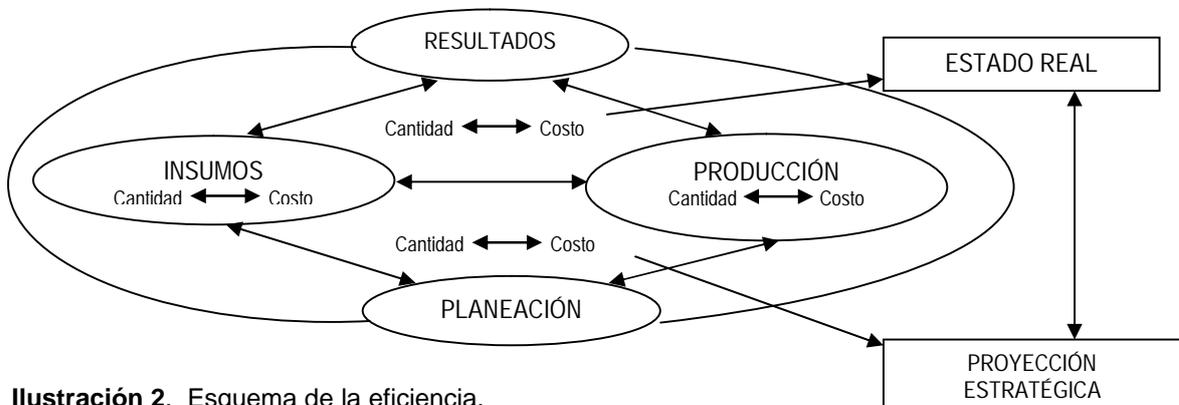


Ilustración 2. Esquema de la eficiencia.

En la evaluación del desempeño de la gestión, dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (Outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o, producir un nivel dado de salidas a menor costo.

La eficiencia por su naturaleza es un concepto relativo. Ella es posible medirla si se compara la productividad obtenida con un estándar o norma establecida. La cantidad o calidad de las salidas y el nivel de servicio brindado, pueden también ser comparadas contra los estándares de desempeño, con el propósito de determinar si fueron ocasionados algunos cambios en la eficiencia. Por lo tanto, se admite que la eficiencia es incrementada cuando se produce con calidad un número mayor de salidas con menores recursos de entrada, o cuando con el mismo monto de salidas son producidas con menos recursos.

La eficiencia establece la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma). Aumenta en la medida en que se produce un mayor número de unidades utilizando una cantidad dada de insumos. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo.

Entre otro debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivos o en os servicios prestados.
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad.

Existe igualmente una íntima vinculación entre la eficiencia y eficacia, por cuanto la primera constituye un factor para determinar el menor costo posible o la mejor manera para lograr los objetivos y metas establecidos, expresión de la eficacia.

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Por tanto, se expresa en la capacidad de producir resultados, lograr propósitos o realizar objetivos, cumpliendo con estándares predeterminados de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de servicio. Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. De esta manera constituye los resultados que brindan los efectos deseados.

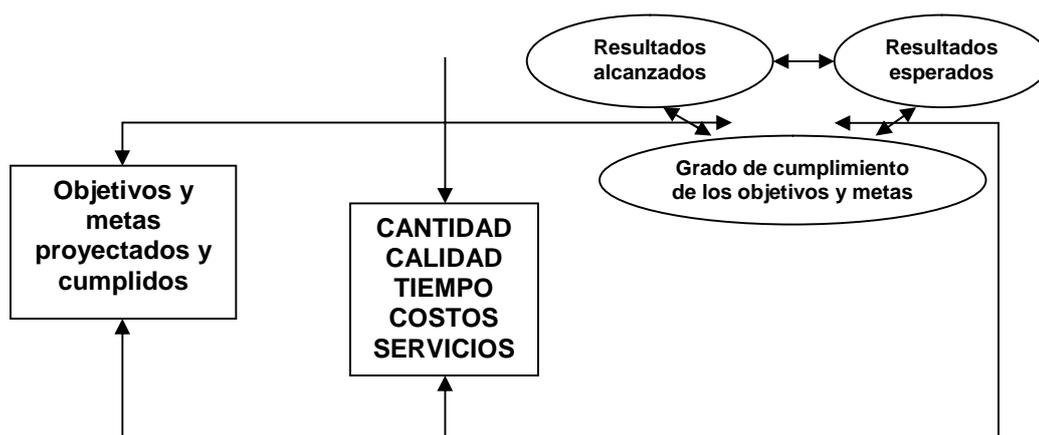


Ilustración 3. Esquema de la eficacia.

La eficacia establece el grado en que la actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto. Es decir:

- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido o el servicio prestado tiene que ser socialmente útil.
- Los clientes están satisfechos por la calidad de los productos o servicios entregados.

En la evaluación del desempeño de la gestión, para medir eficacia, se comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y periodo anteriores para determinar progresos y retrocesos. Considerar, también, durabilidad y presentación del producto y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

A la hora de realizar una evaluación del comportamiento de la gestión de cualquier proceso y en particular de los cobros, se debe tener presente la relación entre estas categorías, quienes definen la **efectividad**, la cual se interpreta como los insumos correctos al menor costo que producen mejores resultados y brindan los efectos deseados. Esto debe estar apoyado de indicadores de gestión.

I.2 El control de la gestión, un eslabón determinante en la toma de decisiones.

La existencia de un adecuado sistema de control de gestión es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento de acuerdo con la planificación establecida, al cumplimiento de los objetivos y para alcanzar el éxito a largo plazo (Kaplan & Johnson, 2003; Liviu, Sorina & Radu, 2008; Peters & Pfaff, 2008; Zapata Valencia, 2009; Inciarte & García, 2010; Esperanza Bohórquez, 2011; Martínez & López, 2011).

De acuerdo con los cambios constantes que se están generando en el presente (económico, político, social, tecnológico, ambiental, de mercado), los empresarios deben estar alertas a las constantes perturbaciones existentes. Por ello, es una necesidad que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la organización. A medida que las organizaciones se desenvuelven, necesitan obtener un mayor beneficio de los recursos existente, para lograr su desarrollo estratégico (Comas R., 2013).

Los estudios realizados sobre control de gestión mencionan dos tendencias evolutivas: la tradicional y la moderna (Hernández Torres, 1998; Nogueira Rivera, 2002; Machado Noa, 2004; Nogueira Rivera, et al., 2004; Pérez Campaña, 2005; Soler González, 2009; Hernández Nariño, 2010). El control de gestión tradicional

presenta un perfil puramente financiero, reactivo y netamente interno; y el control de gestión moderno se fundamenta en la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión (Nogueira Rivera, et al., 2004). El control de gestión moderno cuenta además con un sistema de alarma capaz de anticipar las desviaciones y darle seguimiento a los factores intangibles que inciden en el proceso (Freije & Rodríguez, 1993).

La evolución del control de gestión contribuye a que se transforme en una función de apoyo y coordinación para pasar de su carácter reactivo al proactivo. No se habla de localizar errores o desviaciones sino de impedirlos antes que ocurran. Por ello, el control de gestión se convierte en realidad en una función de colaboración, responsable de evitar las alarmas a priori y de sugerir soluciones a implementar ante determinadas situaciones del negocio (Comas R., 2013).

En consecuencia, se puede concluir que las principales características del control de gestión moderno según Nogueira Rivera (2002) son:

- Ser realizado por todos los miembros de la organización en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Permanente en el tiempo.
- Su trabajo con indicadores tangibles e intangibles que permiten gestionar el cambio y crear valor futuro.
- Su carácter proactivo y estratégico.
- Su punto de partida es la estrategia y forma esta parte de él.
- Es orientado al cumplimiento de la visión.
- Adaptado a la dirección estratégica, estructura organizativa, los procesos, SI, liderazgo, recursos humanos, cultura organizativa, control financiero y el entorno.
- De sistemas de dirección informal a más formales.
- De una estructura funcional a otra más integrada y orientada a los procesos.
- De obtener información contable a directiva.

En correspondencia con estos antecedentes es necesario profundizar en el control de la gestión de cobros por ser uno de los procesos vitales dentro de la organización, al generar y convertir en recursos líquidos toda la actividad que desarrolla la misma en función del logro de los objetivos y metas empresariales.

I.2.1 El control de la gestión de cobros.

A través de la variedad de criterios expuestos se observa que el control de gestión, adecuadamente empleado, permite: vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo. El control de gestión se encuentra presente siempre que se ejerce una actividad; por tanto, incluye el conjunto de los procesos de gestión, cualquiera que sea su horizonte.

Asimismo, dentro del proceso de control, ocupan un papel importante los sistemas de control económico-financieros como instrumentos de gestión en la adaptación de las empresas al entorno, ya que, de una forma u otra, el control efectivo de la parte financiera de la empresa garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en la planificación estratégica y son, por ende, los que avalan la firmeza de la organización. Para apoyar este proceso de toma de decisiones, constituyen herramientas importantes y útiles, los estados financieros y el análisis de ratios y tendencias, que hacen que la correcta interpretación de los mismos aporte un verdadero criterio sobre eficiencia y eficacia alcanzada en la gestión.

Por otra parte, el control de gestión no puede interesarse sólo en los resultados, desde el momento en que se dedica a una actividad de diagnóstico; o sea, a identificar y comprender las causas del problema, sino que tiene que penetrar en los resortes reales de la eficiencia en estrecha relación con las funciones operativas, tratando de identificar las posibilidades de mejora y buscando metas de desempeño cada vez más altas. En la actualidad, se reconoce que gerenciar sólo por indicadores financieros es un "suicidio", porque no son suficientes para medir si se están

logrando o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación. En consecuencia, las herramientas de control de gestión no deben aplicarse de forma aislada, sino que deben integrarse, adecuándolas a cada situación concreta para lograr el funcionamiento y la evolución de la organización a la que se aplica.

A pesar de que el control financiero sea considerado por diversos autores como un instrumento de seguimiento *a priori* de las variables financieras más importantes de la empresa, contribuye de manera significativa a resaltar el estado actual que presenta la gestión de los recursos generados en un periodo. En este sentido el control de la gestión financiera se inserta en la estrategia empresarial para ayudar a definirla, traducirla en metas operativas, aportando claridad en los objetivos a los distintos niveles funcionales de la empresa.

Entre las variables financieras que mayor seguimiento requiere es la gestión de cobros, por su alcance e impacto, argumentados en el epígrafe anterior. Medir y controlar la gestión de cobros implica conocimientos y herramientas que conduzcan a los mejores resultados.

Como se había acentuado, uno de los aspectos fundamentales dentro de la gestión empresarial es el **control que debe ejercer las empresas sobre los cobros**. La tesorería, la gestión del cash, del cumplimiento del derecho de cobro, constituyen los pilares que hacen que una empresa sea realmente eficiente. Entre los objetivos que persigue el control de la gestión de cobros está:

1. Verificar el cumplimiento de las políticas de créditos comerciales y las normas bancarias establecidas para los cobros y pagos.
2. Evaluar la situación actual y control de los efectos y cuentas por cobrar a través de confirmaciones de cobros a terceros.
3. Comprobar el cumplimiento de la legislación vigente en el tratamiento de las cuentas por cobrar en litigio, en proceso judicial, incobrables y los efectos por cobrar descontados y vencidos.

Para ello, en el control que se ejerce sobre la gestión de los cobros no debe faltar un adecuado sistema documental que evidencie y respalde todas las operaciones que generan efectos y cuentas por cobrar, expresiones monetarias que deben ser recuperadas. Entre tales acciones están:

- Control sobre la emisión de facturas y volúmenes de ventas.
- Planificación y seguimiento de los términos de vencimiento de los cobros.
- Control de los términos de cobro acompañados de un sistema de alarmas que avisen la cercanía a los límites de vencimiento.
- Considerar a la hora de fijar los términos de cobros, que estos estén por debajo de los términos de pagos para garantizar el financiamiento de estos últimos.
- Tener reconocidas y conciliadas todas las cuentas y efectos por cobrar.
- Considerar como prioridad la transferencia de las cuentas vencidas a documentos mercantiles de créditos (letras), siempre que se garanticen los flujos futuros para honrar dichos créditos.
- Analizar en las juntas económicas y consejos de dirección la evolución tendencias de las cuentas y efectos por cobrar.
- Programar tareas que midan el efecto de las cuentas fuera de términos y controlar las evidencias de las acciones realizadas.
- Evaluar la calidad de la gestión de cobros y las causas de los incumplimientos.

Como ya se ha argumentado, la gestión de cobro es un proceso previamente pactado entre las personas jurídicas involucradas en una determinada negociación, que por demás se sustenta en normas jurídicas elaboradas, discutidas y aprobadas por las partes, donde además se redactan las operaciones de cobros a desarrollar, entre las caben citar:

- La facturación de los servicios o productos vendidos a créditos.
- Planificación de las gestiones de cobros y el control sobre la evidencia documental de las conciliaciones realizadas y planificadas, según el mecanismo pactado, ya sea personal o por correo electrónico.

- Revisión del expediente de cobro.
- Control riguroso sobre la documentación de otras cuentas por cobrar: originadas por reclamaciones a acreedores: diversas, en litigio o en procesos judiciales.
- Análisis, aprobación y autorización de las cuentas que por razones ajenas a las acciones de cobros realizadas se han determinado incobrables y están en proceso de cancelación, según lo establece la Resolución 20 de 2009 del MFP.

El control de la gestión, además se vincula con la observancia de las normas del control interno que deben ser cumplidas, según establece la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República. En este sentido las cuentas y efectos por cobrar requieren de actividades de control que permitan:

- Confirmar con los clientes los importes contenidos en los saldos de las partidas por cobrar y los importes cobrados en el periodo de cobranza.
- El cuadro entre los documentos primarios, registros y libros de la contabilidad.
- La separación de funciones entre los empleados que facturan, despachan, cobran, contabilizan y realizan las gestiones de cobros.
- El respaldo documental que evidencia la existencia de los saldos de las cuentas y efectos por cobrar, así como de otras cuentas por cobrar.
- Los acuerdos tomados sobre la antigüedad de las cuentas por cobrar, el cumplimiento de los términos de cobranzas y las decisiones sobre la cancelación de las incobrables.

En la literatura sistematizada se evidencia como fundamentales instrumentos para medir y evaluar la gestión de cobros y su efecto sobre la eficiencia empresarial la aplicación de indicadores. Estos constituyen recursos que adecuadamente organizados e interrelacionados entre sí aportan a la dirección importante información que revela los resultados alcanzados en la gestión y el efecto sobre los objetivos y metas trazadas, permitiendo a su vez redactar nuevos proyectos y tomar decisiones.

I.3 Sistema de indicadores para medir la efectividad de la gestión de cobros.

Los indicadores que generalmente se utilizan para apoyar la medición de la economía, la eficiencia y la eficacia en el control de la gestión empresarial, no siempre expresan la medida en que los resultados se traducen en los efectos deseados. De ahí que para analizar la efectividad de la gestión de cobros se requiere contar con un sistema de indicadores que precisen el buen desempeño de la gestión.

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

Es necesario convertir la medición de la efectividad en una herramienta para el análisis de la gestión de cobros, razón por la cual se propone que las empresas desarrollen por sí mismas e implanten un sistema de medición cuyos indicadores representen las correspondientes características y expresen los resultados alcanzados.

La autora expone un conjunto de indicadores para analizar la efectividad en la gestión de cobros, agrupados en tres subsistemas, teniendo las categorías de economía, eficiencia y eficacia, y sus características específicas.

1. Indicadores jurídicos que inciden en la medición de la operatividad de la gestión de cobros.

Entre los principales indicadores que miden la legalidad de las operaciones asociadas a la gestión de cobros están:

- Número de clientes.
- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Cumplimiento de las obligaciones contractuales y demás disposiciones jurídicas.

- Garantías financieras.

2. Indicadores relacionados con el nivel de actividad.

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

- Ventas totales (en valor)
- Ventas a créditos (en valor)
- Devoluciones en ventas (en valor)

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

Para el cálculo de estos indicadores generalmente se dividen los activos o pasivos de la empresa entre el (los) indicador(es) utilizado(s) para analizar el nivel de actividad logrado, es decir, entre los principales indicadores que pueden utilizarse en el numerador de esta expresión se encuentran:

- Fondo de maniobra.
- Cuentas y Efectos por Cobrar.
- Cuentas envejecidas, incobrables, en litigio, en proceso judicial, canceladas, entre otras.

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

- Rotación de las cuentas por cobrar (veces).
- Razón de cuentas por cobrar por pesos de Venta (%).
- Ciclo de cobros (días).

Al integrarse todos estos indicadores de orden financiero y no financiero, ponen en manos de los directivos herramientas útiles para evaluar y controlar la gestión de sus procesos o actividades a todos los niveles, que empleadas de manera estratégica

conducen a efectos positivos. En tal sentido hay que proyectarse hacia la consecución de estos objetivos a través de procedimientos de control y evaluación que continuamente relacione aquellos indicadores de mayor importancia.

I.4 Conclusiones del capítulo.

La gestión de cobros constituye una herramienta estratégica para la toma de decisiones al permitir la determinación de las prioridades que han de considerarse en el accionar sobre el cumplimiento de los objetivos y metas de carácter financiero que una organización empresarial tiene como estrategia para lograr los fines de financiamiento orientados a acelerar los resultados de sus inversiones.

La evaluación del desempeño de la gestión de cobros incluye la aceleración y alcance de los niveles de ventas a créditos que se generan y su relación con el incremento o decrecimiento de las cuentas y efectos por cobrar, su cobranza y la probabilidad de riesgos de cancelación.

Por su parte el control de la gestión de cobros se sustenta en los resultados de la evaluación del desempeño de la misma para garantizar herramientas que permitan a los responsables de las cobranzas incrementar la dinámica de cobros y la calidad de este proceso, de forma tal que haga mínimo el posible daño o perjuicio a la entidad y al estado, satisfaga las necesidades de financiamiento para liquidar las fuentes de inversión, garantizando la estabilidad de los clientes y el cumplimiento de las obligaciones contractuales y demás disposiciones jurídicas vigentes.

El empleo de indicadores para medir la efectividad de la gestión de cobros y facilitar el control eficaz satisface por una parte la función de la gerencia sobre el logro de los objetivos y metas, garantizando nuevas estrategias en la toma de decisiones, y por otra parte minimiza el riesgo de posibles pérdidas financieras y afectaciones económicas que inciden sobre los resultados deseados y los logrados.

CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN DE COBROS

En el presente capítulo se desarrolló inicialmente una caracterización de la organización estructural y funcional de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus para determinar las incoherencias existentes con el sistema de control interno y la gestión de cobros.

Seguidamente se realizó un diagnóstico para reconocer las causas que están limitando la eficacia del sistema de control interno y su efecto en la gestión de cobros, en correspondencia con lo establecido en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República asociado al estado de las cuentas y efectos por cobrar, su documentación y fiabilidad.

II.1 Caracterización de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.

La Unidad Empresarial de Base de Sancti Spíritus, fue creada mediante la Resolución 193 del 27 de octubre de 2010 del Ministro del Azúcar, con domicilio legal en camino Santa Cruz s/n entre San Juan del Bosco y Chambelón, Municipio Sancti Spíritus, Provincia Sancti Spíritus, y está subordinada a la Empresa de Transportación y Servicios a la Mecanización del Grupo Azucarero AZCUBA.

La Unidad Empresarial de Base de Sancti Spíritus está integrada por 4 Unidades, de ellas, dos Bases de Camiones: Jatibonico y Tuinucú, que contemplan como actividades principales la prestación de servicios de transportación de caña de Azúcar y Cargas Generales; una Base de Talleres T-16, que contempla como actividades principales prestar servicios de fabricación, remotorización, reparación, y mantenimiento de los medios de transporte automotor y de la maquinaria agrícola; y una Base de Obras Ingenieras, que tiene como actividades principales prestar servicios de alquiler de medios y equipos tractivos, de arrastres, de equipos pesados, servicios de construcción, demolición, reconstrucción, rehabilitación, reparación y mantenimiento de caminos cañeros y agrícolas, así

como de los sistemas de riego y drenaje, servicios agrícolas y de movimiento de tierra, viales, y sus agregados, al sistema de la Agro Industria Azucarera y a otras entidades.

La Unidad Empresarial de Base se crea por la fusión de varias entidades del Ministerio del Azúcar aprobado por la Resolución 572 de 2010 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 5 de octubre de 2010; a partir de los Activos Fijos, Recursos Humanos y demás medios de las entidades del Ministerio del Azúcar que se relacionan:

Empresa de Transporte del MINAZ:

1. Unidad Empresarial de Base Jatibonico.
2. Unidad Empresarial de Base Tuinucú.
3. Unidad Empresarial de Base Fomentos.

Empresa de Servicios Técnicos del Grupo Empresarial Azucarero de Sancti Spíritus

1. Unidad Empresarial de Base T – 16.

Empresa GECA de Sancti Spíritus del Grupo Empresarial GECA:

1. Brigada de Obras de Ingeniería Sancti Spíritus.

La Unidad Empresarial de Base se crea con una plantilla cubierta de 728 trabajadores, el 1 de diciembre 2010. El Ministro de Economía y Planificación autoriza mediante documento fechado el 19 de noviembre el inicio del proceso de reordenamiento laboral en el cual se declaran disponibles 324 trabajadores (el 44.5 % de la plantilla cubierta) de ellas 253 definitivamente y 247 chóferes se reducen de las plantillas y se contrataron de forma determinada para el ciclo de la zafra.

Del total de disponible por categoría ocupacional, 7 son dirigentes, 18 son técnicos, 10 son trabajadores de Servicios y 289son operarios.

De 5 estructuras existentes solo se dejaron 4:

- Se elimina la Empresa TransMinaz.
- De 4 Unidades Empresariales de Base se mantiene 1.
- Se crean 4 Bases.
- Otras (Brigada) de 1, se mantiene 1.

Como se observa la estructura de la dirección de la Empresa está formada por una Dirección General y cinco Direcciones Funcionales y cuenta con 4 Bases. Ver anexo 1: Organigrama de la UEB.

La estructura organizativa está compuesta por una plantilla desglosada por:

Categoría	Aprobado	Cubierto
Dirigentes	13	12
Técnicos	108	96
Servicios	42	36
Obreros	234	217
Total	397	361

Su actividad fundamental según objeto social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación:

- Prestar servicios de transportación de caña y carga general a las entidades de la agroindustria azucarera en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicio de alquiler de medios y equipos tractivos, de arrastres, de equipos pesados a las entidades de la agroindustria azucarera en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Prestar servicio de construcción, demolición, reconstrucción, rehabilitación, reparación y mantenimiento de caminos cañeros y agrícolas, así como de los sistemas de riegos y drenajes en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicio de remotorización, reparación, y mantenimiento de los medios de transporte automotor, agrícola y de movimiento de tierra, de riego y drenaje y sus agregados, de auxilio a estos medios, de chapistería, pintura, rotulado y tapicería, la reparación y reconstrucción de neumáticos, esteras, baterías, y radiadores a las entidades de la agroindustria azucarera en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicio de reconstrucción de equipos y motores a las entidades de la agroindustria azucarera en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Fabricar y recuperar y comercializar de forma mayorista partes y piezas de repuesto de equipos automotores, de movimiento de tierra, agrícolas y de riego y drenaje a las entidades de la agroindustria azucarera en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios especializados de maquinado y construcciones metálicas soldadas, reparación y mantenimiento a máquinas herramientas, climatización y refrigeración y sus reparaciones, de fundiciones metálicas, y de galvanotecnia a las entidades de la agroindustria azucarera en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista juntas y componentes de goma fundida a las entidades de la agroindustria azucarera en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicio de diagnóstico destructivo y no destructivo, de izaje y elevación de cargas, de asesoría, consultoría, capacitación e inspección técnica de explotación del transporte, la mecanización, equipos agrícolas y de movimiento de tierra, de riego, y drenaje en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lentos movimiento en pesos cubanos.

- Comercializar de forma mayorista chatarra a las unidades de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos cubanos y convertibles.
- Prestar servicios de mantenimientos, reparación e instalación de equipos de comunicación por radio, fija y móvil, antenas, repetidores y servidores a las entidades de la agroindustria azucarera en pesos cubanos.
- Brindar servicios de comedor-cafetería y de transporte de personal a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Criar y comercializar de forma mayorista ganado mayor a través de la empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros, en forma abreviada TECNOAZUCAR y las entidades del Ministerio de la Industria Alimentaria, de acuerdo con las regulaciones vigentes al respecto en pesos cubanos.
- Brindar servicio de reparación y mantenimiento a instalaciones vinculadas con la agroindustria azucarera relacionadas con los sistemas de atención al hombre, en pesos cubanos.

Principales Clientes:

- Comercializadora Sancti Spíritus
- Empresas Azucareras
- UEB Atención a Productores Agropecuarios
- TECNOAZUCAR
- Combinado Lácteo
- Empresa Eléctrica
- CAI Arrocero Sur del Jíbaro

BALANCE ESTRATÉGICO

Lograr ser una empresa perfeccionada de primer nivel, manteniendo el desarrollo sostenido de las ventas de servicios en el mercado nacional.

Misión

Para definir la misión de la UEB fue preciso seguir un grupo de patrones o criterios de referencia. En tal sentido la entidad tuvo en cuenta los siguientes:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Delimitar los principales negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (externos e internos).

Por tanto, la misma quedó formulada de la siguiente manera:

Prestar servicios de transportación, servicios técnicos a la mecanización, las comunicaciones y al riego, en la ejecución de obras ingenieras, asesorías técnicas y capacitación, reparación de equipos, motores, conjuntos, partes y piezas a los productores; que garanticen el cumplimiento eficiente de los planes de producción de caña, azúcar y sus derivados, así como de la producción de alimentos en entidades de la agroindustria azucarera.

Visión

Para definir la visión se tuvo en cuenta las aspiraciones futuras de la UEB, quedando confeccionada de la siguiente manera:

- El programa de Perfeccionamiento Empresarial a alcanzar en la UEB es necesario para lograr mayores niveles de productividad y eficiencia en la producción y los servicios.
- La diversificación en los servicios que se prestan a los productores cañeros constituye uno de los rasgos principales que caracterizan a la empresa y se debe explotar las potencialidades y capacidad instalada, disminuyendo así las importaciones al país y al Grupo Azcuba.

- La prioridad concedida al crecimiento cañero se ha traducido en una disponibilidad de caña que permite zafras de mayor duración, lo cual es muy importante para un adecuado aprovechamiento de las instalaciones y una rápida recuperación económica de las inversiones en las nuevas destilerías.
- La producción de alimentos para el autoconsumo que se lleva a cabo en la UEB, se encuentra en pleno proceso de crecimiento, con ello se resuelve la alimentación a los trabajadores y se contribuye al balance nacional de alimentos del país.

Análisis estratégico:

El análisis estratégico implicó hacer una valoración de las oportunidades, barreras, fortalezas, debilidades presentes en el entorno interno y externo de la organización. A partir de lo anterior se muestran los resultados siguientes:

Fortalezas

1. Alto nivel técnico general de los especialistas en el Organismo y una Dirección fuerte y comprometida.
2. Prestigio en el mercado azucarero del sector.
3. Precios competitivos.
4. La consolidación de la relación entre experiencia comercial y estructura de funcionamiento para enfrentar los retos del mercado.

Debilidades

1. Inestabilidad en la disponibilidad de la materia prima e insumos que respalden las producciones de la empresa.
2. Importación de los insumos principales para la producción en manos de terceros.
3. No contar con la infraestructura logística necesaria para una adecuada satisfacción de la demanda de los mercados meta.

4. La inestabilidad de la gestión de cobro y pagos, y la creciente insatisfacción de inversionistas y acreedores por el incumplimiento de las obligaciones contractuales.

Oportunidades

1. La existencia de un mercado seguro para las producciones y servicios fundamentales.
2. Poseer un sistema de estimulación en CUC para toda la plantilla de la empresa.
3. Alta demanda de fuerza constructora en la ejecución de obras ingenieras de la agroindustria azucarera.
4. Lugar importante de la actividad de recuperación y fabricación de partes y piezas de repuesto de equipos automotores

Amenazas

1. Política de Estados Unidos contra Cuba, que provoca trabas en las exportaciones e Importaciones.
2. Alta calidad de los productos y servicios de la competencia.
3. Respuesta productiva insuficiente para satisfacer oportunamente a las demandas de los mercados meta.
4. Exigencias por parte de los mercados de productos y servicios de más alta calidad.

Áreas de Resultados Claves:

- Dirección de Capital Humano.
- Dirección de Aseguramiento.
- Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- Dirección de Balance y Carga.
- Dirección de Talleres y Obras Ingenieras.

Objetivos Estratégicos y Criterios de Medidas:

Gestión Económica – Financiera:

Objetivo 1: Cumplir el Plan Técnico Económico de la Empresa con eficiente desempeño económico y financiero.

Criterios de medidas:

1. Mediante la profundización del cumplimiento del indicador Salario Medio Productividad.
2. Cumplimiento al 100% el plan de ingresos en divisa.
3. Cumplimiento con el Índice de Consumo Energético (ICE) planificado según el nivel de actividad.

Resultados del análisis estratégico a corto plazo:

Como se puede apreciar no existe relación entre los resultados del diagnóstico estratégico y la determinación de los objetivos de trabajo. Una de las deficiencias estratégicas asumida por la alta dirección está la incapacidad que tiene la UEB de aminorar el incremento de las cuentas por cobrar por medio de una eficiente gestión de cobros que contribuya a satisfacer las demandas de los clientes y las obligaciones contractuales, teniendo en cuenta la alta solicitud de los servicios que prestan y la consolidación de su actividad fundamental generadora de altos índices de ingresos.

Tales elementos no se reflejan en los objetivos estratégicos asociados a la gestión económica y financiera, donde no se determina como criterio de medidas alguno que haga referencia al logro de una eficiente gestión de cobros, disminuyendo las cuentas por cobrar con relación al incremento de los ingresos por servicios. Los criterios de medidas están más orientados a garantizar los indicadores que miden el cumplimiento de los parámetros para la estimulación salarial que a la efectividad de la actividad fundamental.

II.2 Diagnóstico del sistema de control interno y su efecto en la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.

El diagnóstico desarrollado está encaminado a reconocer las causas que están incidiendo sobre la inadecuada gestión de cobros que está desarrollando la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus, y que están limitando la eficacia de su control interno.

Para la realización del diagnóstico se emplearon los métodos empíricos seleccionados para el análisis documental asociado al control interno de las cuentas y efectos por cobrar y la observación de dicho proceso, aplicando el cuestionario de control interno de las cuentas y efectos por cobrar, así como una guía de revisión de las operaciones que han dado origen a los saldos mostrados en los estados financieros.

Para el análisis efectuado se partió de los resultados alcanzados en las auditorías y controles externos realizados a la gestión de cobros, así como la aplicación de la guía de autocontrol adaptada a la UEB y una guía de evaluación de las cuentas y efectos por cobrar, emitida por la Contraloría General de República en el 2013, como herramienta de trabajo para ejercer un autocontrol efectivo.

II.2.1 Resultados de la aplicación de la guía de control interno.

La guía de autocontrol aplicada (ver anexo 2) tiene como objetivo identificar las causas que están incidiendo en la limitada eficacia del Sistema de Control Interno y su efecto en el control de la gestión de cobros.

Para el análisis efectuado a cada componente y norma que integran dicho sistema, establecido en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de República, se seleccionaron las 5 unidades que integran a la UEB, así como la Dirección de la misma, obteniendo como resultados más significativos los descritos a continuación:

Componente Ambiente de Control:

Este componente es determinante en el funcionamiento del Sistema de Control Interno porque sienta las bases legales y el funcionamiento armónico de los procesos, actividad y operaciones que integran y se generan en la UEB, reflejando el accionar de la máxima dirección y el compromiso de los trabajadores en el perfeccionamiento continuo del mismo. Por ello, al aplicar la guía de autocontrol se pudo constatar el trabajo que ha venido desarrollando la UEB, de conjunto, directivos y trabajadores para el buen desempeño del control interno.

Al examinar la norma de Planeación, Planes de trabajo anual, mensual e individual se aprecia que la UEB tiene elaborado los objetivos de trabajos y todos los responsables de procesos y actividades cuentan con los planes anuales y mensuales, revisados y aprobados. Sin embargo en estos no aparecen tareas asociadas a la actividad de los cobros y el seguimiento de su gestión. Esto se corroboró en la revisión de las actas del Consejo de Dirección donde se rinde cuenta sobre el tema de los impagos, pero no se toman medidas sobre los incumplimientos.

En el plan de trabajo mensual de la UEB aparece una tarea semanal sobre el análisis de las cuentas por cobrar en un reunión denominada de impago y que según consta en actas se analizan la antigüedad de las cuentas por cobrar y los periodos de cobranzas realizados y los incumplidos. Tales acuerdos son llevados al Consejo de Dirección donde se hace el mismo análisis, a partir de una rendición de cuentas que hace el especialista a cargo de esta actividad, pero no se toman medidas para contrarrestar los efectos secundarios que ejercen los saldos envejecidos de las cuentas por cobrar sobre la liquidez y la eficiencia operativa del circulante, y por tanto no se ejerce control sobre ellas. Este análisis tampoco se hace con los responsables de la generación de las cuentas por cobrar y su cobro.

Los planes de trabajo de los responsables de la gestión de cobro, a cargo de Jefe de Grupo de Balance y Carga y el Jefe de Grupo de Obras Ingenieras y Mecanización, tienen reflejada una tarea en el mes que hace mención a la gestión

de los cobros, la cual se cumple en los semanales de producción desarrollados todos los martes y en los consejos de dirección donde se hace un análisis de las cuentas por cobrar por bases y por clientes. Existiendo evidencia documental. Sin embargo no se controlan las orientaciones y acuerdos derivados.

En verificación del Manual de Contabilidad de la empresa no existe una metodología donde se haga alusión a la gestión de los cobros. Sin embargo, en los procedimientos de la UEB se establece el mecanismo de control para el Sistema Cuentas por Cobrar, que a tal efecto se incumple al presentar la entidad deficiencias en la gestión de cobros, afectando así las relaciones contractuales y las disposiciones jurídicas vigentes.

El resto de las normas del componente se comportan de manera positiva y respaldada por las evidencias.

Componente de Gestión y Prevención de Riesgos:

Al analizar el proceso de gestión y prevención de riesgo, la guía arrojó resultados favorables, amparados por las evidencias que demuestran el proceso de identificación, evaluación y confección del Plan de Prevención. En la guía solo un ítem fue evaluado de forma negativa respecto a la actualización sistemática del Plan de Prevención. Tal resultado obligó a investigar en el mismo, verificándose que entre las actividades señaladas en el Plan y los riesgos identificados, aparece un riesgo que alude a la permanencia de los saldos envejecidos de las cuentas por cobrar, y la medida está encaminada a lograr que el saldo se concentre en el periodo de cobranza establecido. Esta medida no contribuye a mejorar la situación que presenta el ciclo de cobros, ni su gestión; constituyendo este, desde un enfoque financiero, una insuficiencia creciente.

Componente Actividades de Control:

Los resultados de la guía sobre las normas de este componente mostraron resultados relevantes, donde solo se señaló que la UEB no cuenta con un plan de

rotación del personal por tareas claves y tampoco mostró evidencias que revele que se hace sin previa planificación.

Al analizar la norma sobre indicadores de rendimiento y desempeño, se respondió positivamente al comprobarse que se hace sobre el capital humano y en aquellos indicadores que miden los pagos por los resultados y estimulación salarial. Al profundizar en la evaluación del desempeño de los procesos internos y en particular de la gestión de cobro se confirmó que se hace de manera irrelevante y con poca profundidad.

En el ciclo de cobros solo se analizan las cuentas por edades, por clientes y Direcciones de Base. Al comprobar las valoraciones al respecto en las notas anexas a los estados financieros se verificó que estos no presentan tales análisis. Al estar contemplada la actividad de las cuentas por cobrar de manera insuficiente en el plan de prevención la dirección y los responsables de esta actividad no mostraron evidencias sobre la realización de actividades de control sistemática sobre las ineficiencias presentes en la gestión de cobros y su control.

Componente Información y Comunicación:

En este componente lo más significativo está en la norma de rendición de cuentas, donde se comprobó que se hace de acuerdo a los resultados en la gestión de cobros, pero no emerge de esta acción ninguna medida de control que contribuya a incrementar la eficiencia de la gestión de cobros y a reducir el efecto del crecimiento de los saldos de las cuentas por cobrar sobre la generación efectiva de recursos líquidos. Tampoco se hacen análisis del nivel de responsabilidad que tienen los directivos de las Direcciones de Base en la gestión de cobro y en el control de estas.

Componente de Supervisión y Monitoreo:

En este componente los resultados negativos se asocian a la actividad de la auditoría interna, que al no contar con auditor interno, no se desarrollan acciones

de control provenientes de esta. Llama la atención que a pesar de contar con un Comité de Control y Prevención, quien tiene entre sus funciones monitorear y supervisar toda actividad de control planificada y prever cualquier irregularidad que esté afectando la eficiencia y eficacia de los objetivos y metas empresariales, este no actúe en tal sentido.

Sin embargo, atendiendo al precedente sobre las ineficiencias en la gestión de cobros, se hizo necesario aplicar una guía de evaluación al control interno de las cuentas por cobrar y confirmar con mayor detenimiento las causas que están incidiendo sobre estos resultados.

II.2.2 Resultados de la aplicación de la guía de revisión a las cuentas y efectos por cobrar.

El propósito de este examen está en evaluar el control que ejerce la UEB sobre la gestión de cobros, vinculados con la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, y el cumplimiento de la legislación vigente. Para ello se siguieron tres objetivos básicos:

1. Verificar el cumplimiento de la Resolución No. 101 de 2011, del Banco Central de Cuba, que establece las normas bancarias para los cobros y pagos.
2. Evaluar la situación actual y control de las cuentas por cobrar y pagos anticipados, para lo que se debe realizar confirmaciones con terceros.
3. Comprobar que el tratamiento que se le da a las cuentas incobrables, efectos por cobrar vencidos y a los faltantes, pérdidas y sobrantes, en caso de que existan, se realiza de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

A efectos de la presente investigación se tomó como muestra el 100% de los clientes que tienen saldos en las partidas por cobrar, lo que incluye la revisión documental archivada en los expedientes y avalada por los contratos mercantiles. Para la revisión se solicitó los expedientes de los clientes, la documentación que

ampara las operaciones de las cuentas por cobrar y sus cobranzas, así como el expediente y la evidencia que respalda las acciones de cobros desarrolladas.

Se efectuaron confirmaciones de cobros con los clientes más cumplidores, que representan un 32% del total, y se verificaron con los que muestran saldos envejecidos las confirmación de las conciliaciones efectuadas. Los resultados obtenidos según la aplicación de la guía (anexo 3) son:

1. Cada Base tiene un expediente habilitado por cliente y estos a su vez contienen una copia del contrato y las facturas emitidas.
2. Los expedientes se encuentran debidamente archivados y contienen sus actas de reconocimientos de deudas.
3. En las confirmaciones realizadas con los clientes: UBPC La Fidelina, UBPC Fico Hernández y UBPC Tuinucú, se revisaron las facturas por servicios de transportación de caña y en esta se aplican las tarifas vigentes.
4. Las facturas que se reflejan en cada expediente cuadra con los saldos en los submayores y el balance general y de cada base.
5. Se comprobó que las facturas se confeccionan en un programa informático denominado SITRANS que emite la factura ya enumerada, por lo que no se corren riesgos de falsificación o errores de enumeración y emisión.
6. No existen facturas canceladas porque la facturación es firmada y reconocida por el cliente antes de contabilizarlas.
7. Se concilian con los clientes decenalmente y con las entidades pertenecientes al Grupo Azcuba, en los casos de atrasos en el pago se participa en un comité financiero de la Empresa Azucarera Sancti Spíritus para que tome medidas con los productores morosos.
8. Están separadas las funciones, las facturas se confeccionan en el área de balance y carga, se contabilizan en el área de economía y es responsabilidad del cobro de los jefes de brigadas.
9. Los cobros se realizan de acuerdo con las monedas establecidas y se utilizan como instrumento de pago el cheque y la trasferencias bancarias.
10. La UEB no presenta cuentas incobrables que le permitan utilizar el método

de provisión. Para poder cancelar cuentas por cobrar tiene que estar debidamente aprobado por el organismo rector y respaldado por un expediente.

En el plan de prevención existe una medida que hace referencia a la gestión de cobro, pero no expresa con suficiente claridad cómo disminuir los saldos envejecidos y lograr mayor eficiencia en las cobranzas.

II.2.3 Causas que limitan en el control de la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.

A partir de la triangulación de los resultados obtenidos en el análisis de las insuficiencias en el control de la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicios a la Mecanización Sancti Spíritus, aplicando la guía de autocontrol adaptada y una guía de control interno al ciclo de cobros, se pudo determinar que las principales causas que están incidiendo en la misma y que limitan la operatividad del circulante y la toma de decisiones, son:

1. La gestión de cobros y su control no constituye una actividad clave para la UEB, al no estar concebida en su planeación estratégica, lo que incide en el alcance de los objetivos de trabajo a corto y mediano plazo y en la capacidad de aminorar el crecimientos de las cuentas por cobrar.
2. Los directivos y responsables de la actividad de las cuentas por cobrar no tienen incluidos en sus planes de trabajo individual tareas que apunten al control y gestión de las mismas.
3. En la prevención de riesgos no se consideran los riesgos asociados a las insuficiencias en la gestión de cobros y su control.
4. No se analizan las causas y condiciones que están permitiendo el incremento de las cuentas por cobrar y la ineffectividad de su cobro de acuerdo a lo que establece el contrato y la legislación vigente.
5. No se toman medidas en los análisis de las cuentas por cobrar envejecidas para aminorar su crecimiento y por los incumplimientos de los periodos de cobranzas.

6. El comité de control y prevención no toma partido en el análisis de los incumplimientos de la gestión de cobros, ni asume las responsabilidades a tales efectos.

Todo ello está generando afectaciones económicas significativas, evidenciadas por el incremento del precio de incumplimiento, y sin respaldo documental que exprese las acciones de control que lleva a cabo la dirección de la UEB para prevenir y enfrentar tales efectos, incumpliendo con lo establecido en la Resolución 512 de 2013 de la CGR. El precio del incumplimiento en la gestión de cobros que está afectando económicamente a la empresa se determinará en el capítulo III.

II.3 Conclusiones del capítulo II.

La Dirección de la UEB no ha actuado de manera enérgica sobre los incumplimientos de la gestión de cobros y su control, percatándose que esta actividad no está concebida en la planeación estratégica, a pesar de ser un problema que está afectando y limitando la operatividad del circulante y la generación efectiva de liquidez.

Los responsables de medir y controlar la gestión de cobros en la UEB no cuentan con herramientas y mecanismos que permitan actuar sobre las ineficiencias de esta actividad, propiciando el incremento de las cuentas por cobrar y el decrecimiento de la dinámica de las cobranzas, incurriendo en riesgos de pérdidas por cancelación de cuentas incobrables.

La Dirección de la UEB no tiene concebido un plan de control y seguimiento sobre los incumplimientos de las cobranzas, limitando la operatividad del circulante a corto plazo y el cumplimiento de la legislación vigente, incidiendo de manera directa en la eficacia del control interno de las cuentas por cobrar y la efectividad de su gestión.

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DEL CONTROL DE LA GESTIÓN DE COBROS EN LA UEB TRANSPORTACIÓN Y SERVICIO A LA MECANIZACIÓN SANCTI SPÍRITUS

En el presente epígrafe están expuesto los principales resultados que evidencian la situación de la gestión de cobros que presenta la UEB Transportación y Servicios a la Mecanización Sancti Spíritus al cierre del primer trimestre 2014, que incluye la eficiencia de la contratación económica y la efectividad del dicho control, que impactan en la operatividad de los recursos circulantes y en las toma de decisiones.

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

III.1 Evaluación de la eficiencia de la contratación económica asociada a la gestión de cobros en la UEB TRANZMEC Sancti Spíritus.

En el análisis de la gestión del circulante se emplearon un grupo de técnicas e indicadores que evidencian la eficiencia de la contratación económica y su efecto en la efectividad de la generación de los recursos líquidos invertidos y su recuperación, como causa y efecto de la gestión de cobros.

Para ello se inició con el análisis de la eficiencia de la contratación económica que gesta la UEB al cierre del primer trimestre de 2014, aplicando una guía de evaluación al proceso de contratación (ver anexo 4), la cual incluye indicadores de gestión, que persigue el propósito de verificar que dicho proceso se realiza de acuerdo con lo establecido en las normas y legislaciones vigente. (Lineamientos 10 y 122).

Resultados obtenidos.

- La UEB cuenta con los mecanismos y procedimientos para analizar los procesos de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos; existe un comité de contratación que es el encargado de analizar si se

puede aprobar o no la contratación, partiendo de ahí la elaboración del contrato, firma, ejecución, reclamación y el control de los contratos.

- Se lleva el control de los contratos suscritos.
- Todos los contratos económicos con los clientes son dictaminados por el asesor jurídico de la UEB quien determina si el mismo puede ser aprobado o no, después de ser analizados en el comité de contratación.
- Previo a la firma del contrato el asesor jurídico verifica en el área contable si dicha UEB presenta deudas pendientes de cobros que están en proceso de reclamación, de no existir se establece a través del comité de contratación la firma de dicho contrato.
- Los servicios contratados se corresponden con el plan económico aprobado, porque en el mismo tiene que estar avalado por el área contable de la UEB.
- Las UEB tienen control de todas las etapas contractuales porque las mismas poseen personalidad jurídica propia, están representadas por un asesor jurídico de la empresa.
- La UEB no tiene contratos firmados con empresas nacionales y del sector turístico.
- La UEB no tiene contratos con trabajadores por cuenta propia, de ser así su firma se ejecutará con el organismo superior y siempre acompañado con la documentación que regula la instrucción 7/2011.

Con relación a tales resultados, se obtuvieron las siguientes deficiencias, reflejados en el anexo 5:

Las relaciones establecidas entre la UEB y sus clientes está protegidas por el correspondiente contrato, escrito según lo establecido en el artículo 31.1 del decreto ley 304 de 2012. Los contratos contienen la determinación del objeto de las prestaciones, el plazo para el cumplimiento de las obligaciones, los precios y tarifas de los productos y servicios contratados, la forma de pago, aunque el caso de las UEB Atención al Productor Agropecuario Uruguay y UEB Atención al Productor Agropecuario Melanio Hernández recibieron servicios por \$ 7063.80 y \$ 6977.40 respectivamente sin quedar reflejado en los contratos el monto del servicio a prestar,

violándose lo establecido en el mencionado decreto lo que incide de manera directa en que estas entidades no hayan pagado en término y no se les aplicaran reclamaciones por el incumplimiento.

En el total de los contratos revisados se constataron cuentas por cobrar envejecidas, o sea diferencias entre los montos facturados y cobrados, lo que evidencia el incumplimiento de la cláusula del contrato referida a los momentos de pagos de las prestaciones de servicios de transportación, situación que no es reflejada en las actas del comité de contratación, el cual aunque se reúne de manera sistémica, se limita a la mera aprobación de la firma de los contratos limitando así su razón de ser, pues no se refleja en las actas el análisis del cumplimiento de las cláusulas de contrato referidas al cobro en tiempo y forma, ni se analiza la aplicación de reclamaciones comerciales, razón por la cual la UEB ha dejado de cobrar 1402,8 miles de pesos hasta la fecha, siendo los casos más críticos la UEB La Vega con 329.2 miles de pesos, la UBPC Potrerillo con 56.4 miles de pesos, cifra que representa el total de lo que se le ha facturado, y UBPC Tayabacoa con 176.7 miles de pesos. Aspectos que tampoco son analizados en los Consejos de Dirección, lo cual limita la implementación de medidas para resolver tales ineficiencias y la toma de decisiones.

La totalidad de los contratos están firmados, aunque la mayoría de ellos sin actualizar, pues las UBPC Gratitude, La Yaya, Cabrera, Mercedes, Tuinucú, Guayo, Paredes y Tayabacoa, y las CPA Nieves Montano y Patria o Muerte, recibieron servicios fuera de los montos contratados, sin que se realizaran suplementos a los contratos con dichas entidades. Incumplándose con lo establecido en el decreto ley 304 y evidenciando la falta de seguimiento al cumplimiento de la contratación por parte de los directivos de la UEB objeto de estudio.

Existe evidencia de que se informa al organismo superior el cumplimiento de la contratación, mediante un parte decenal a través de un modelo donde se establecen los tipos de contratos que se van ejecutando o aprobando por parte de la UEB, dicha información que se trasmite al área jurídica y contable de la empresa no refleja el

estado real del cumplimiento de la contratación pues no se relacionan las deficiencias antes mencionadas.

Dadas estas deficiencias que impactan de manera directa en el control y la gestión de cobro, se procede a realizar el análisis económico financiero para medir y evaluar las causas y condiciones que están limitando la dinámica del circulante y la toma de decisiones.

III.2 Evaluación de la efectividad del control de la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus.

El análisis de la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicios a la Mecanización Sancti Spíritus, perteneciente al Grupo Empresarial del Azúcar (Azcuba), se realizó a partir de un procedimiento que sigue tres momentos fundamentales: primero, una revisión de las cuentas por cobrar teniendo en cuenta los flujos, momentos y bases de registro, así como la documentación que la respalda y el sistema automatizado; un segundo momento donde se evalúa el control interno de las mismas; y finalmente la gestión de cobro, empleando los indicadores para su análisis.

Para la evaluación de la eficiencia en la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicios a la Mecanización Sancti Spíritus, se tomó como periodo de análisis el primer trimestre del año 2014, por ser el periodo de zafra donde se genera la mayor cantidad de ingresos por los servicios que presta la UBPC a los clientes del organismo y a otros, tomando como base de cálculo el año 2013.

En la medición de la eficiencia de la gestión de cobros y su control se consideraron varios indicadores que permiten indagar en las deficiencias presentes en el control y gestión de las cuentas por cobrar, reconociendo las causas que dan origen al crecimiento de las mismas y los mecanismos de control, así como las medidas tomadas por la máxima dirección para resarcir los daños y minimizar la afectación económica que puede generar las mismas.

El análisis del comportamiento de cuentas por cobrar es sumamente importante para la dirección de cualquier empresa, sobre todo si su tendencia es creciente y se desconocen las causas y condiciones que la motivan, así como el efecto que puede generar sobre la dinámica del circulante y la situación económica y financiera de la entidad.

Como ya se argumentó en el primer capítulo las cuentas por cobrar pueden aumentar como resultado por el crecimiento de las ventas a créditos o por una mala gestión de cobros.

De acuerdo a los resultados que se muestran en el diagnóstico efectuado en el capítulo dos, las cuentas por cobrar en la UEB Transportación y Servicios a la Mecanización Sancti Spíritus tienen una tendencia creciente, aspecto que se valora de poco importante en los Consejos de Dirección. Esto puede estar influido por una interpretación errónea de este comportamiento. Los gestores de cobros pueden estar asumiendo que esta tendencia está dada por el crecimiento de los servicios que presta a los clientes del sector, sobre todo en el periodo de zafra donde la actividad fundamental se eleva a nivel que sobrepasan los planes económicos, y no por una deficiente gestión de cobros.

A tales efectos, y para dar respuesta a tales inconsistencias, se procedió a realizar un análisis exhaustivo de las cuentas por cobrar, su control y el efecto en la gestión de cobros, que facilite a la dirección un informe del comportamiento de las mismas y se tomen decisiones que faciliten el aumento del nivel de cobranza en relación al incremento del nivel de cuentas por cobrar.

Para analizar las causas comportamiento de las cuentas por cobrar y los efectos sobre el circulante se aplicaron tres herramientas clásicas en la evaluación de la gestión de cobros, ellas son: el análisis de las cuentas por cobrar al cierre de marzo 31 de 2014, periodo pico de incremento por los ingresos; el análisis de la dinámica de los cobros y el crecimiento de las cuentas por cobrar con relación a las ventas de servicios a créditos.

III.2.1 Análisis de las cuentas por cobrar en marzo 31 de 2014

Para realizar el presente análisis se tendrán en cuenta los datos y cálculos que muestra el anexo 7. En el presente análisis se tomaron tres periodos de análisis:

- Marzo 31 de 2013, año anterior
- Diciembre 31 de 2013, inicio de periodo de zafra
- Marzo 31 de 2014, periodo pico de ingresos a créditos.

Los indicadores que se tendrán en cuenta para este análisis son:

- El saldo de las cuentas por cobrar el cierre de cada periodo
- El saldo de las ventas a créditos
- Razón de las cuentas por cobrar a ventas en días
- Porcentaje que representan las cuentas por cobrar de las ventas a créditos

Considerando los cálculos realizados en el anexo 6, los resultados obtenidos son los siguientes:

UM: Miles de Pesos

CONCEPTO	AÑO ANTERIOR	CIERRE 2013	MARZO 2014
Saldo de las cuentas por cobrar	1 625.6	2 055.6	2 402.9
Saldo de las ventas por servicios	5 195.3	7 591.7	7 767.5
Razón de cuentas por cobrar (días)	112	97	111
Razón de cuentas por cobrar (%)	31	27	30.9

Tal y como se muestra en la tabla anterior, las cuentas por cobrar se incrementan de un periodo a otro significativamente, aumentando los días de cobranzas. En los periodos picos de zafras las cuentas por cobrar se elevan considerablemente, manteniendo niveles similares de días de cobranzas, lo que infiere que en esta etapa de producción la UEB enfrenta serios problemas para gestionar y cobrar sus cuentas por cobrar.

En marzo del 2013 los días de cobro promedian a 112 días, incumpliendo lo establecido en las cláusulas del contrato y afectando económica y financieramente a la UEB. Similar situación se presenta en marzo 2014, donde el valor de las cuentas por cobrar ascienden al 30.9% del valor de las ventas a créditos. Al cierre del año se puede apreciar que el nivel de las cuentas por cobrar disminuye su intensidad y se logran cobrar un valor poco significativo, exportando para el periodo siguiente valores considerables, los que incluyen saldos envejecidos, con alto riesgo de cancelación. Tal es el caso que en este momento la UEB tiene en litigio y en proceso judicial 434.7 miles de pesos de cuentas por cobrar con más de 180 días, sin soluciones al respecto.

De este resultado se deriva la necesidad de profundizar en la gestión de cobro, por lo que debe realizarse un análisis de la dinámica de las cuentas por cobrar, para reconocer las causas que están incidiendo en el crecimiento de las mismas y la proporción respecto a las ventas a créditos.

III.2.2 Análisis de la dinámica de las cuentas por cobrar en la UEB Transportación y Servicios a la Mecanización Sancti Spíritus

Para este análisis se parte de valorar el crecimiento de las cuentas por cobrar en marzo 31 de 2014 con respecto a igual periodo del año anterior y al cierre del año 2013 cuando comienza a incrementarse las mismas.

Tomando como referencia los datos que muestra el anexo 6 las cuentas por cobrar aumentan significativamente de un periodo a otro a un ritmo superior que el crecimiento de las ventas por servicios prestados a créditos. Al analizarse el comportamiento de las cuentas por cobrar desde marzo de 2013 a marzo de 2014, se puede apreciar que:

- De marzo de 2013 a marzo de 2014 las cuentas por cobrar crecieron en un 47%; sin embargo las ventas se incrementaron en un 49%, expresándose una dinámica proporcional, considerando 365 días de cobros.

- En cambio, del cierre de 2013 a marzo 2014 las cuentas por cobrar se incrementaron en un 16%, en cambio las ventas aumentaron en un 2%, considerando un periodo de cobranza de 90 días en un periodo pico de zafra.
- Si el análisis se realiza teniendo en cuenta el plan, los resultados son más alarmante, en el sentido que las cuentas por cobrar reales se incrementaron en marzo de 2014 en un 247.3%, inversamente proporcional al sobrecumplimiento del plan de venta que alcanzó un nivel del 1%.

Estos periodos de cobranza que exceden los estándares establecidos por las políticas de cobros y pagos traen como efecto un riesgo financiero por el envejecimiento de las cuentas por cobrar y el peligro de ser cancelada o transferirse a un activo no circulante por estar en proceso de reclamación.

En este sentido la dirección debe entrar a analizar la antigüedad de las cuentas y el efecto de estas en la gestión de cobros. Al tomar como referencia los cálculos y análisis del anexo 6, la UEB cuenta con más del 80% de sus cuentas por cobrar a término al cierre de marzo de 2014, sin embargo al comparar su comportamiento con respecto a los periodos anteriores, tiende a disminuir. Caso contrario, sucede con las cuentas envejecidas, que representan un valor ínfimo, pero significativo, y lo importante aquí es que este indicador tiende a crecer en la misma proporción que decrecen las que no están vencidas.

Este resultado revela el aumento del riesgo derivado de no cobrarse las cuentas por cobrar, el cual se duplica de un periodo a otro, generando la posibilidad de que se presenten cuentas incobrables y tengan que cancelarse generando afectación económica para la UEB, sobre la base un precio de incumplimiento cada vez mayor.

En este sentido vale analizar los ciclos de cobros para el periodo objeto de análisis, así como la calidad de la gestión de cobros. En este orden de resultado el ciclo de cobros al cierre de marzo de 2014 es de 159 días, valor que se incrementa significativamente con respecto al ciclo de cobro que se mostró al cierre del año, tal y como muestra el anexo 6. Este dato revela que el incremento de las cuentas por

cobrar no está dado por el incremento de las ventas a créditos, sino por una deficiente gestión de cobros, acompañada de incumplimientos en las regulaciones contractuales y en las políticas de cobros vigentes, lo que afecta la calidad de las cuentas por cobrar.

La calidad de las cuentas por cobrar es el indicador que enfrenta el riesgo de envejecimiento. En la medida en que los riesgos sobre cuentas incobrables disminuyen, la calidad aumenta porque simplifica las cuentas envejecidas, cumplimentando los periodos de cobranza y mostrando los saldos a término. En el caso de la UEB, la calidad disminuye de un periodo a otro, en la misma medida que el riesgo aumenta, tal y como se muestra en la tabla siguiente:

UM: Miles de Pesos

CONCEPTO	AÑO ANTERIOR	CIERRE 2013	MARZO 2014
Saldo de las cuentas a término	1 604.4	1 873.1	1 978.0
Saldo de las cuentas vencidas	21.2	182.5	424.9
Saldo de las cuentas por cobrar	1 625.6	2 055.6	2 402.9
Calidad de las cuentas por cobrar	98.7	91.1	82.3
Riesgo en cuentas por cobrar	1.3	8.9	17.7

Como síntesis del análisis realizado se puede expresar que la gestión de cobros en la UEB Transportación y Servicios a la Mecanización Sancti Spíritus se comporta de forma deficiente, condicionado por:

1. El crecimiento significativo de las cuentas por cobrar de un periodo a otro en mayor proporción que las ventas a créditos.
2. El incremento del ciclo de cobros de un periodo a otro en valores alarmantes de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente.
3. Disminución de los índices de cobranzas que limita la gestión del circulante y la disponibilidad de efectivo.

4. El incremento del nivel de envejecimiento de las cuentas por cobrar de un periodo a otro, aumentando el riesgo de cancelación y disminuyendo la calidad de las cuentas por cobrar.

Tales ineficiencias están siendo originadas por una deficiente gestión de cobros, marcadas por el incumplimiento de las regulaciones contractuales y las políticas de cobros vigentes, e impactando en la liquidez de la UEB, y afectándola económicamente, cuestiones que no se valoran en los Consejos de Dirección, ni se toman medidas al respecto, a la vez que la dirección no cuenta con mecanismos de control que permitan constatar tales afirmaciones y supervisar su efectividad.

Para poder corroborar este criterio se hace necesario analizar los mecanismos de control que dispone la UEB para controlar la efectividad de gestión de cobros.

III.3 Evaluación de la efectividad del control de la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus

Para evaluar la efectividad del control de la gestión de cobros de la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus se tuvieron en cuenta un conjunto de aspectos que permiten medir el empleo de mecanismos de control que permitan regular el comportamiento de las cuentas por cobrar y dar seguimiento a las deficiencias presentadas.

Resultados del análisis del control de la gestión de cobros:

- Al revisar la custodia y archivo de las facturas y su numeración consecutiva; así como, las facturas canceladas y definir la causa de su cancelación, se pudo constatar que el proceso se ejecuta a través de un sistema automatizado de venta que no deja la posibilidad de existencia de facturas en blanco, todas se enumeran consecutivamente de manera automática, y las canceladas se exportan a una base de datos que las archiva con un riguroso sistema de seguridad de acceso a las mismas. Todas se imprimen para su contabilización

en el Versat y su archivo pasivo. En el caso de las facturas canceladas a estas se anexan una nota explicando la causa de la cancelación.

- Al efectuar la confirmación de cobros con clientes seleccionados, que incluyen saldos y detalles de los productos vendidos, según lo establecido en la legislación vigente, se pudo conciliar que las cuentas pendientes de cobros se corresponde con las obligaciones de dichos clientes, no existiendo diferencias.
- Al comprobar la existencia de devoluciones de ventas se confirmó que no existen, lo que evidencia la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.
- En la revisión de la custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como, la evidencia documental de las gestiones de cobros efectuados se verificó que están debidamente confeccionados, estos tienen las facturas por cobrar y las conciliaciones se efectúan decenalmente quedando constancia de las cuentas pendientes y las cobradas.
- Las ventas que se realizan están aprobadas en el objeto social de la UEB y respaldadas con el contrato económico, los cuales están actualizados.
- Los expedientes de cobros tienen archivados todos los documentos establecidos.
- Los saldos de las cuentas por cobrar están actualizados.
- Las cuentas por cobrar no presentan ningún cliente con saldos contrarios a su naturaleza.

A pesar de ello, existen insuficiencias en el control de la gestión de cobros que se sustentan en los siguientes resultados:

- El Consejo de Dirección no cuenta con las herramientas y mecanismos de control para actuar sobre las ineficiencias de la efectividad de la gestión de cobro.
- En el Plan de Prevención no están reflejadas estas deficiencias, ni medidas para su control, por lo que no constituye un instrumento de control en la gestión de cobro.
- La Dirección no cuenta con indicadores de desempeño que permitan evaluar la gestión de cobro.

- En el Consejo de Dirección no se dedica un espacio al análisis del incumplimiento en la gestión de cobro y no se toman medidas al respecto.
- En el análisis de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar y las conciliaciones decenales constituyen evidencias que no trascienden a los análisis para la toma de decisiones, ni para la rendición de cuentas, sino que se elaboran como anexo de dichos estados financieros y se engavetan

Al analizar la antigüedad de las cuentas por cobrar se pudo constatar que el mayor monto está a 30 días, tal y como se muestra en el siguiente análisis extraído del anexo 7:

UEB TRANZMEC	UM: Miles de Pesos	
	Valor	%
A Término	1 978.0	82.3
Vencidas	424.9	17.7
Total	2 402.9	100

Sin embargo al comparar con periodos anteriores se observa un incremento de las cuentas vencidas. Al realizar un corte en diciembre 31 de 2013, las cuentas por cobrar vencidas se habían incrementado desde marzo del 2013 en casi 8 veces su valor, es decir, al cierre del periodo pico del año 2013 las cuentas envejecidas representaban el 1,3% del total; sin embargo en diciembre del propio año ascendieron a 8,9%; y ya en marzo de 2014 las cuentas vencidas ascendían a 17.7% del total. Esto corrobora el análisis desarrollado sobre la relación calidad-riesgo de las cuentas por cobrar, tal y como se ilustra en la siguiente gráfica:

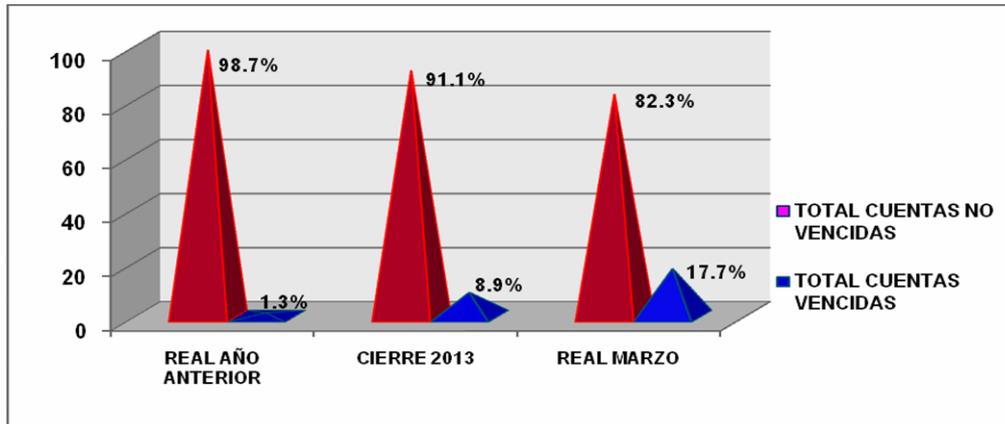


Ilustración 1. Análisis del incremento de las cuentas por cobrar vencidas.
Fuente: Elaboración propia.

Los mayores importes por cobrar se encuentran localizados en un número reducido de clientes, donde coincidentemente están los mayores montos envejecidos, ellos son:

Cliente	Total	A Término	Vencida
UBPC Tayabacoa	176.7	37.9	138.7
UBPC Paredes	108.9	52.4	56.5
UBPC Cantarranas	106.1	104.6	1.5

Aparentemente a efectos de análisis financiero la UEB no presenta problemas significativos en los ciclos de cobros de manera general, sin embargo, al realizar un análisis interno de los clientes se pueden apreciar insuficiencias en la gestión de los cobros y su control, donde están contenidas los incrementos de las cuentas que afectan el flujo neto de efectivo y su disponibilidad para operar a corto plazo sobre las obligaciones corrientes.

Desde el punto de vista de la eficiencia en la operatividad de las cuentas por cobrar, se observan costos adicionales por el sostenido incremento de estas partidas y la lenta rotación de los saldos que exceden los 111 días. Estos costos están asociados al mantenimiento de las cuentas por cobrar entre 31 y 90 días, y más de 90 días, que se incurren en los gastos de ventas, de transportación, de las conciliaciones

efectuadas y de los riesgos asociados a la probabilidad de convertirse en incobrables.

Por la dificultad de determinar los costos asociados a las cuentas por cobrar de lenta rotación, se asume el criterio de la estimación de las mismas, calculándose a partir de un importe promedio de cuentas por cobrar, dividiendo la variación total del incremento de las cuentas por cobrar entre el ciclo de cobros de los clientes con mayores lentitud en la rotación; el resultado algebraico se multiplica por el ciclo de cobros, tal y como se muestra en el análisis siguiente:

UM: Miles de Pesos

CONCEPTO	MARZO 2013	MARZO 2014	VARIACIÓN
Saldo de las cuentas por cobrar	1 625.6	2 402.9	777.3
Razón de cuentas por cobrar (días)	112	111	
Ciclo de cobros de los clientes morosos			85 días
Costos asociado a las cuentas por cobrar envejecidas		1 015.1	

Como se puede observar el costo de tener cuentas envejecidas se incrementa en 237.8 miles de pesos. Por consiguiente, la UEB prevé costos por mantener cuentas por cobrar con más de 30 días, ascendentes a 1 015.1 miles pesos que afecta la eficiencia operativa del circulante.

III.4 Conclusiones del capítulo.

En la revisión del proceso de contratación y su efecto sobre el control y la gestión de cobros en la UEB TRANZMEC se evidenciaron un conjunto de ineficiencias que afectan la disponibilidad de efectivo, los periodos de cobranzas y la dinámica de cobros, entre las que cabe destacar el incumplimiento de las cláusulas del contrato con respecto a lo facturado y cobrado, inobservado las regulaciones jurídicas vigentes.

En el análisis de la efectividad de la gestión de cobros se revelaron un conjuntos de deficiencias que afectan la operatividad del circulante, tales como el incremento de los ciclos de cobranzas, el crecimiento de las cuentas por cobrar en relación inversa con el aumento de las ventas por servicio, así como la elevación del riesgos de las cuentas envejecidas que afecta la calidad de la gestión de cobros e incrementan los costos por mantener cuentas vencidas y en litigio.

De igual manera se comporta el control de la gestión de cobro donde está incidiendo de manera significativa la incapacidad del Consejo de Dirección para controlar la efectividad de la gestión de cobros al no contar con los mecanismos adecuados, el plan de prevención, la rendición de cuenta y los análisis de los resultados en este espacio no garantizan tomar decisiones que contribuyan a mejorar la situación de las cuentas por cobrar.

CONCLUSIONES

La sistematización de los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de cobros y su control en el sistema empresarial cubano orientado a la eficiencia operativa de los recursos líquidos disponibles permitió demostrar a través del análisis de las diferentes fuentes bibliográfica y su evolución histórica las consideraciones que aseveran su concepción como una herramienta indispensable para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la administración del circulante.

En la UEB Transportación y Servicio a la Mecanización Sancti Spíritus se están manifestando un conjunto de limitaciones en la gestión de cobros y su control que afectan su eficiencia y eficacia causadas por los malos manejos de sus recursos financieros, el descontrol, las inadecuadas estrategias de gestión de cobros, y a las desacertadas decisiones que conducen a desestabilizar las finanzas internas e incurrir en riesgos que inciden en su solvencia y operatividad del circulante.

Los responsables de medir y controlar la gestión de cobros en la UEB no cuentan con herramientas y mecanismos que permitan actuar sobre las ineficiencias de esta actividad, propiciando el incremento de las cuentas por cobrar y el decrecimiento de la dinámica de las cobranzas, incurriendo en posibles pérdidas por cancelación de cuentas envejecidas.

La Dirección de la UEB no tiene concebido un plan de control y seguimiento sobre los incumplimientos de las cobranzas, limitando la operatividad del circulante a corto plazo y el cumplimiento de la legislación vigente, incidiendo de manera directa en la eficacia del control interno de las cuentas por cobrar y la efectividad de su gestión.

RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en el análisis de la gestión de cobros en la UEB y su impacto sobre los resultados económicos y financieros de la misma.
- Aplicar políticas de cobros que posibiliten acelerar los ciclos de cobros sobre la dinámica de la generación de recursos líquidos disponibles para su operatividad.
- Determinar herramientas de control de la gestión de cobros que contribuya al incremento de la efectividad de los periodos de cobranza y la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Armada, E. (2005). *“Auditoría de Gestión: Consideraciones Generales”*. CECOFIS, La Habana, Cuba.
- Banco Central de Cuba, Resolución 101 de 2011, sobre las normas bancarias de cobros y pagos, Cuba.
- Banco Central de Cuba. Resolución 56 de 2000 del Banco Central de Cuba, sobre las políticas de crédito comercial, Cuba.
- Bolten, E. (1995). *Administración Financiera*. Universidad de Houston: Editorial Limusa SA Balderas.
- Briceño, A. (2000). *Formas y Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo*. Maracaibo, Venezuela.
- Cobo, N (2007). *“Los contratos económicos. Una visión desde la actualidad”*. Edición Digital. Biblioteca Jurídica, p 62.
- Codina, A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Selección de lecturas. Doctorado curricular en ciencias económicas, UH. Cuba.
- Colectivo de Autores. (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Comas, R. (2013). *Contribuciones al control de gestión en empresas que aplican el sistema de dirección gestión empresarial cubano*. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, defendido en Matanzas, 2013.
- Consejo de Estado. Decreto-Ley 304. (2012). *De la Contratación Económica*. Gaceta Oficial 62. Cuba.
- Consejo de Ministros. Decreto 310. (2012). *De los tipos de contratos*. Gaceta Oficial 62, Cuba.
- Contraloría General de la República, Resolución 60. 2011, sobre las normas del Sistema de Control Interno, Cuba.
- Documento emitido por el Banco Central de Cuba: *Comentarios de la Letra de Cambio*. 2003.
- García, A. (1999). *Negociación de Productos Financieros Bancarios: el factoring*. Ciudad de la Habana.

- González, A. (1993). *Reformas Económicas Socialistas*. Cuba: escenarios para los años noventa. INIE, marzo.
- Grases, J. (1995). *La práctica del Leasing, Factoring, confirming y renting*. España.
- Guerra, S. (2005). *Procedimiento Operativo: Contratos para Clientes en Divisas y Estatales*. La Habana, Cuba.
- Hernández, R. (2006). *Procedimiento Operativo: Facturación Grandes Clientes*. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución 20 de 2009, sobre la Norma Específica de Contabilidad No. 3 “Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes materiales y recursos monetarios” (NEC No. 3), así como el Procedimiento No. 2 “Sobre faltantes, pérdidas y sobrantes de bienes”, Cuba.
- Ortega, C. (2002). *Procedimiento Operativo: Cobros Grandes Clientes*. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. “*Lineamientos de la política económica y social de Cuba*”. VI Congreso del PCC. 2011
- Pérez, D. (2007). *Propuestas para la mejora de la Gestión de Cobros en la Empresa Cuba Export*. Tesis de grado. UH.
- Pozo, S. (2005). *Folleto de Auditoría de Gestión*. Material didáctico en soporte digital para la asignatura de Auditoría de Gestión. UH. Cuba.
- Rodríguez, Z. (2008). *El proceso de gestión Comercial*. Conferencia sobre el diseño de los procesos de gestión comercial. Facultad de Economía, UH. Cuba.
- Rojas, E. (2005). *Procedimiento Operativo: Inspecciones Técnicas*. La Habana, Cuba.
- Santander, E. (2002). *Manual del Crédito Manager*. Ediciones Gestión S.A, Barcelona. Impreso en España, Página. 190.
- Schall, L. (1994). *Administración Financiera*. Madrid. Edit. España.

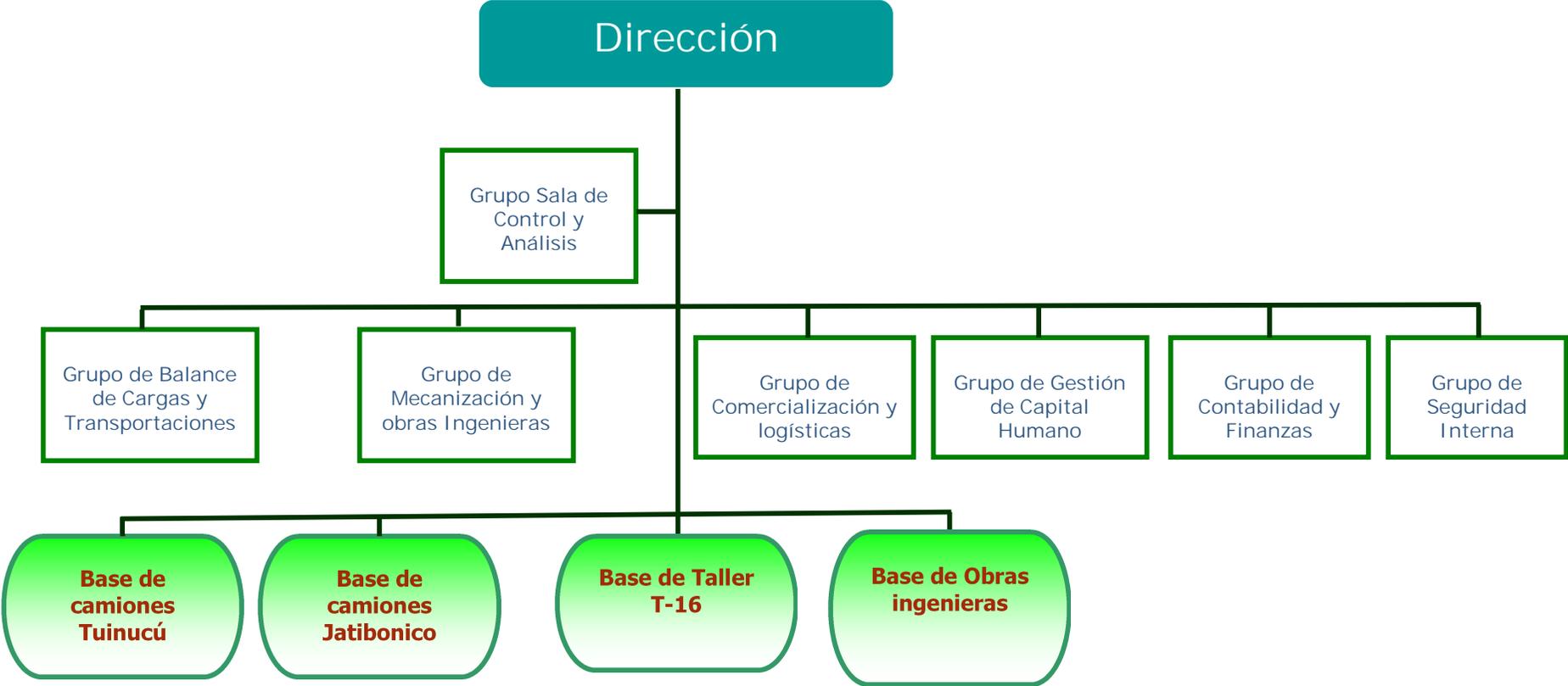
- Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. (2004). Eficiencia empresarial. Metodologías para el establecimiento del Perfeccionamiento Empresarial. Tomo VI, Sección segunda.
- Stoner, J. (2010). *Administración*; en dos partes; quinta edición: editorial Alejo Carpentier, Cuba.
- Valariño, L. (2007). Procedimiento Operativo: *Gestión de Deudas y Gestión de la Suspensión*. La Habana, Cuba.
- Weston, J. y Brigham, E. (1993). *Fundamentos de Administración Financiera*; Mc Graw-Hill, México.

Sitios web visitados:

- <http://www.Cubaindustria.cu>, Efectos por Cobrar y Pagar (Letras de Cambio y Pagarés).
- <http://www.eleconomista.Cubaweb.cu>, “Artículo: La Banca se amplía y se diversifica”.
- <http://www.monografias.com>, “Formas y Fuentes de Financiamiento a corto y largo plazo”.
- <http://www.monografias.com>, “Fuentes de Financiamiento Empresarial”.

Anexo 1. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE.

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SANTI SPIRITUS



Anexo 2. GUÍA PARA LA REVISIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

No.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
Ambiente de Control				
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual				
1.	Están elaborados los objetivos de trabajo y plan anual de actividades de la UEB.	X		
2.	Cada unidad organizativa (área) cuenta con sus objetivos de trabajo y plan anual de actividades, y este está en correspondencia con el de la UEB.	X		
3.	Se analiza el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que correspondan		X	
4.	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección al que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas.	X		
5.	El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan de trabajo de sus subordinados.	X		
Integridad y valores éticos				
6.	Tienen definidos los valores éticos que deben cumplir los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y demás trabajadores de la UEB.	X		
7.	Está firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano.	X		
8.	Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones del desempeño de los cuadros la observancia de los preceptos éticos.	X		
9.	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.	X		
Idoneidad demostrada				
10.	Está creado el comité de expertos y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.	X		
11.	Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	X		
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
12.	Cuenta la UEB con la disposición que aprueba la constitución de la misma y su objeto social o encargo estatal, según proceda.	X		
13.	Cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la UEB, los que se corresponden con su estructura organizativa y necesidades.	X		
14.	Identificados los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la UEB, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	X		

No.	ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO	NP
15.	Está elaborado y aprobado por la máxima dirección, el manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos de la UEB.	X		
16.	Cuenta la UEB con los siguientes documentos:			
	a. Reglamento Orgánico.	X		
	b. El manual de funcionamiento interno.	X		
17.	Se aplica el sistema de información del Gobierno, conforme a lo establecido en la legislación vigente.	X		
18.	Se aplican las normas obligatorias emitidas por la Oficina Nacional de Normalización para los procesos que lo requieran.		X	
19.	Existe el Plan de Seguridad de Informática.	X		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
20.	Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.	X		
21.	Está elaborado y se cumple un programa de salud y seguridad de los trabajadores.	X		
Gestión y Prevención de Riesgos				
Identificación del riesgo y detección del cambio				
22.	Están identificados los riesgos de cada proceso, por cada actividad y operación que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la UEB.	X		
23.	Existe evidencia de que la identificación y evaluación de los riesgos se realizaron de conjunto con los trabajadores.	X		
24.	Existe evidencia de que se analizan periódicamente los riesgos identificados en cada proceso, actividad y operación.	x		
Determinación de los objetivos de control				
25.	Están definidos los objetivos de control que se desean alcanzar en la UEB a partir de los riesgos identificados.	X		
26.	Existe evidencia de que la determinación de los objetivos de control se realizó de conjunto con los trabajadores.	X		
Prevención de riesgos				
27.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por unidad organizativa (área) o actividades, y el de la UEB.	X		
28.	Se consideran en el Plan de Prevención los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial y la actuación ética.	X		
29.	Existe evidencia documental de que el Plan de Prevención de Riesgos está aprobado por el Órgano Colegiado de Dirección y los trabajadores.	X		
30.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores, dejando evidencia.		X	
Actividades de Control				
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
31.	Existen actividades de control que garanticen el buen funcionamiento de la UEB.	X		
32.	Existe un levantamiento de las relaciones de familiaridad.	X		

No.	ASPECTOS A VERIFICAR	SI	NO	NP
33.	Está elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	X		
34.	Están definidas las personas que tienen firmas autorizadas y estas constan en un documento firmado por el máximo nivel de la UEB.	X		
35.	Están firmadas las actas de responsabilidad material por la custodia de los medios.	X		
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
36.	Se conservan las actas de los órganos colegiados de dirección.	X		
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
37.	Están definidos los niveles de accesos a los recursos y registros de la UEB.	X		
Rotación del personal en las tareas claves				
38.	Existe un plan de rotación para los trabajadores que sean responsables de tareas claves.		X	
39.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal.		x	
40.	En caso de contar con pocos empleados, se realizan más actividades de supervisión y control con mayor periodicidad y se deja evidencia de ello.	X		
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones				
41.	Existe evidencia de que se realizan controles para comprobar que se cumple el Plan de Seguridad Informática de la UEB.	X		
42.	Los sistemas contables financieros utilizados cuentan con el certificado actualizado emitido por el organismo autorizado.	X		
43.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos:	X		
	a. Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos. b. El control y uso adecuado de los servicios informáticos y telefónicos.	X		
Indicadores de rendimiento y de desempeño				
44.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal y el rendimiento de los recursos utilizados.	X		
45.	Existe evidencia de la aplicación y análisis de los indicadores de rendimiento y de desempeño.	X		
Componente Información y Comunicación				
Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
46.	Están elaborados los flujos de información de cada proceso.	X		
47.	Existen, aplican y funcionan adecuadamente los canales de comunicación existentes.	X		
Contenido, calidad y responsabilidad				
48.	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación,	X		
Rendición de cuentas				
49.	Está planificado el proceso de rendición de cuentas y existe evidencia de dichas acciones.	X		

No.	ASPECTOS A VERIFICAR	SÍ	NO	NP
50.	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	X		
Componente Supervisión o Monitoreo				
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno				
51.	Está conformado el expediente de acciones de control de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.	X		
52.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control internas y externas realizadas con los trabajadores.	X		
53.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores y se elaboró el plan de medidas correspondiente.	X		
54.	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de sus análisis			
55.	Se controla la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	X		
56.	Existen auditores internos en la UEB y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple.		X	
57.	Se cumple con lo establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.		X	
58.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.		X	
59.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	X		
60.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas en el término establecido en la legislación vigente.		X	
Comité de prevención y control				
61.	Está constituido el Comité de Prevención y Control.	X		
62.	El Comité de Prevención y Control está dirigido por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.	X		
63.	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.	X		
64.	Se analizan los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Si se aplican las medidas	X		
65.	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X		
Total				

ANEXO 3. GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ASOCIADO AL ESTADO DE LAS CUENTAS POR COBRAR. SU DOCUMENTACIÓN Y FIABILIDAD

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Verificar el cumplimiento de la Resolución No. 101 de 2011, dictada por el ministro-presidente del Banco Central de Cuba, que establece las normas bancarias para los cobros y pagos.
2. Evaluar la situación actual y control de las cuentas por cobrar, así como los cobros anticipados efectuados en el periodo seleccionado como muestra, para lo que se debe realizar confirmaciones con terceros.
3. Comprobar que el tratamiento que se le da a las cuentas incobrables, efectos por cobrar vencidos y a los faltantes, pérdidas y sobrantes, y en caso de que existan que se realicen de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

ASPECTOS A VERIFICAR:

Para la revisión y análisis de estas cuentas, se debe seleccionar una muestra representativa de clientes, no menor del 35 por ciento del total. En la selección se debe considerar a los clientes eventuales, de ventas o servicios de la actividad fundamental, así como los que tienen facturas canceladas o cobros ya realizados.

Solicite y revise:

1. Que la UEB tenga habilitado un expediente por cliente y estos a su vez contengan la documentación establecida.
2. La custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como la evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas.

Efectúe:

3. Confirmación de cobros con clientes seleccionados, que incluya saldos y detalles de los servicios productivos prestados, según lo establecido en la legislación vigente.
4. Cuadros entre balance, submayor y facturas por clientes.

Compruebe:

5. Si los modelos en blanco de facturas y órdenes de servicios se controlan en el área de contabilidad por persona ajena a la que lo confecciona; están prenumerados y controlados por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados. Investigue las facturas canceladas y causa de su cancelación.
6. Si se realizan periódicamente conciliaciones de las facturas emitidas, así como de los cobros efectuados y las cuentas pendientes de cobro con los de los clientes, según los datos contables registrados.
7. Si están separadas las funciones entre el empleado que confecciona la factura, el que la contabiliza y el que efectúa el cobro.
8. Que los saldos que muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente emitidas al cliente.
9. Si se cumple lo establecido por el Banco Central de Cuba, en relación con los cobros que se realizan en pesos cubanos, pesos convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una relación de prestación de

servicios entre personas jurídicas cubanas o entre estas y personas naturales cubanas. Comprobar que:

- a. Los cobros se realizan de acuerdo con la moneda y rangos de valores establecidos para los diferentes instrumentos de pago, así como por las personas jurídicas y naturales aprobadas para utilizarlos.
10. Que las cuentas por cobrar a clientes, las diversas, los cobros anticipados y los efectos por cobrar estén debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes, así como su envejecimiento y determine las causas.
11. Que el tratamiento que se le da a las cuentas incobrables, a los expedientes de cancelación de las cuentas por cobrar, a los faltantes, pérdidas y sobrantes, se realiza de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.
12. Analice y compruebe la cuenta Provisión para cuentas incobrables.

Realice:

13. Un desglose por edades y clientes, de forma tal que le permita evaluar la situación que presenta la UEB en su gestión de cobro, para ello analice los plazos pactados contractualmente o acordados, según el caso, que son los que determinan el ciclo de cobros previsto.

Comprobar además:

14. Si están evaluados los riesgos inherentes al control de las cuentas por cobrar y las medidas adoptadas por la UEB, consignadas en el Plan de Prevención de Riesgos para prevenir posibles manifestaciones negativas, eliminan o minimizan la ocurrencia de los riesgos. (Resolución 60 de 2011 de la CGR)
15. Si existe evidencia documental de que se chequean las medidas plasmadas en el Plan de Prevención de Riesgos de la UEB para prevenir la ocurrencia de los riesgos identificados sobre las cuentas por cobrar. (Resolución 60 de 2011 de la CGR)
16. Si existe evidencia documental de las acciones de autocontrol y supervisión que se realiza a las cuentas por cobrar. (Resolución 60 de 2011 de la CGR)

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍAS A CONSULTAR

- Resolución No. 20 de 2009, dictada por la ministra de Finanzas y Precios. «Establece la Norma Específica de Contabilidad No. 3 “Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes materiales y recursos monetarios” (NEC No. 3), así como el Procedimiento No. 2 “Sobre faltantes, pérdidas y sobrantes de bienes” (PCI

No. 2), y deroga la Resolución No. 44, de fecha 27 de agosto de 1997 del referido ministerio.

- Resolución No. 101 de 2011, dictada por el ministro- presidente del Banco Central de Cuba. «Establece las normas bancarias para los cobros y pagos».
- Resolución No. 143 de 2013, dictada por la ministra de Finanzas y Precios. «Aprueba el procedimiento para el ordenamiento de los Cobros y Pagos en el país».
- Resolución No. 12 de 2013, dictada por el ministro- presidente del Banco Central de Cuba. «Modifica el segundo párrafo del artículo 24 de la resolución No. 101 Normas bancarias para los cobros y pagos, del 18 de noviembre de 2011».

NOTAS ACLARATORIAS:

Sobre las deficiencias detectadas en la evaluación del control interno de las cuentas por cobrar, comprobar en el Plan de Prevención si existen medidas a tomar que contrarresten tales deficiencias como posibles manifestaciones. De existir las mismas en el Plan de Prevención, redactar la ineffectividad de dicho Plan; de no existir relación entre la deficiencia y las medidas, recomendar su incorporación al Plan de Prevención, como parte de su actualización.

ANEXO 4. GUÍA DE EVALUACIÓN AL PROCESOS DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y LEGISLACIONES VIGENTE.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Verificar que el proceso de contratación económica se realiza de acuerdo con lo establecido en las normas y legislaciones vigentes. Lineamientos 10 y 122.
2. Comprobar que el proceso de contratación de los servicios de transporte y mecanización con las empresas del sector turístico y los trabajadores por cuenta propia, se realiza de acuerdo con las indicaciones emitidas en la Instrucción No. 7 del 2011 dictada por el Ministro de Economía y Planificación.

LINEAMIENTOS DEL VI CONGRESO DEL PCC VINCULADOS CON LA CONTRATACIÓN:

- L – 10. «**Las relaciones económicas** entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica».
- L – 122. «**El contrato constituirá una herramienta de trabajo** en la planificación y control de todas las etapas del proceso inversionista, asegurando el resultado final de la inversión, con la calidad requerida y dentro de los plazos previstos en el cronograma de ejecución».

ASPECTOS GENERALES A VERIFICAR:

Solicite la relación de clientes, así como los contratos que la UEB tenga suscritos con ellos y todos aquellos documentos primarios que sustentan las operaciones económicas realizadas a partir de estos contratos, y aplique los siguientes procedimientos de evaluación:

Verifique:

1. Que las relaciones económicas que se establezcan entre la UEB y sus clientes estén protegidas por el correspondiente contrato escrito, según establece el artículo 31.1 del DL 304 de 2012.
2. Que los contratos muestreados estén firmados por las personas facultadas al efecto, así como los mismos deben estar actualizados.

3. Si la UEB cuenta con mecanismos o procedimientos para analizar los procesos de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos. De estar implementados, compruebe su cumplimiento. De no existir, aplique los siguientes **indicadores**:

a) Cumplimiento de los principios de la contratación:

- Autonomía de la voluntad: si las partes en el proceso de contratación gozan de plena autonomía para concertar los contratos y determinar su contenido, que garanticen sus necesidades económicas y comerciales.
- Buena fe: si las partes en un contrato están obligadas a actuar de buena fe y a prestarse la debida cooperación en su concertación, interpretación y ejecución, considerándose contraria a la buena fe la reserva u ocultamiento de información y la declaración falta de seriedad entre otras.
- Igualdad entre partes: si las partes en un contrato gozan de plena igualdad y ninguna puede imponer su voluntad a otra, siendo nulas las cláusulas abusivas en las que se abrigue a una de las partes a someterse a condiciones desproporcionadas que sean resultado de la posición ventajosa de una de las partes en la negociación.

b) Elaboración del contrato:

- Identificación de las partes en el contrato: si las partes en el contrato están identificadas, lo que comprende la denominación social, el domicilio legal, nacionalidad, el banco del cual es cliente, número de las cuentas bancarias en moneda de pago, la inscripción en los registros correspondientes y los nombres y cargos de quienes las representan.
- Determinación del objeto de las prestaciones: si los bienes y servicios objeto de las prestaciones derivadas del contrato están descritas exhaustivamente, cumpliendo los requisitos de posibilidad, licitud y determinación.
- Plazo para el cumplimiento de las obligaciones: si las partes acordaron los plazos para el cumplimiento total o parcial de sus respectivas obligaciones, transcurridos los cuales cesa la obligación pactada.
- Precios y tarifas: si los precios y tarifas están previstas por las partes en el contrato, teniendo en cuenta en los casos que proceda lo establecido en la legislación vigente.
- Pago: si la forma, medio, plazo, tasa de interés, lugar y cualquier otra condición del pago están acordadas por las partes, atendiendo a las disposiciones jurídicas vigentes.
- Parámetros de calidad: si en el contrato están pactadas de forma expresa los parámetros de calidad requeridos, así como los

procedimientos a emplear para su comprobación; cuando la calidad no ha sido pactada ni puede ser determinada basándose en el contrato, la prestación debe ser de una calidad razonable y en ningún caso inferior a los estándares establecidos.

- Garantía comercial: si las partes acordaron en el contrato los plazos de garantía comercial y financieras atendiendo a la naturaleza de la prestación o en su caso, de acuerdo con las normas vigentes; de igual manera cuando proceda acuerdan los aspectos relacionados con la documentación técnica y comercial a entregar.
 - Riesgos: si está determinado en el contrato la parte que debe obtener el seguro en virtud de los términos del contrato y de los riesgos contra los cuales se establece, lo que debe regirse por la legislación vigente.
 - Aviso: si están establecidas en el contrato, como medida preventiva, las formas de aviso ante la eventual posibilidad de un incumplimiento en su ejecución.
 - Solución de controversias: si en el contrato se pactó el órgano judicial o arbitral ante el que se resolverán las controversias, ante la posibilidad de no poder negociar y solucionar amigablemente sus discrepancias previamente y agotar todas las posibilidades de llegar a acuerdo llegado el momento.
 - Modificación del contrato: si las partes previeron las circunstancias que pueden dar lugar a la modificación del contrato y el modo en que tal modificación debe realizarse.
 - Vigencia del contrato: si las partes determinaron el término de vigencia del contrato, o la prórroga de este, en defecto de lo cual se considera su expiración cuando finalicen o se cumplan las obligaciones de las partes establecidas en el contrato.
- c) Cumplimiento de la obligaciones de la UEB: si la UEB entregó los servicios en el lugar y tiempo pactado junto con los documentos relacionados con el contrato, conservar los bienes en buen estado hasta que se realice la entrega, entre otras que las partes pacten en el contrato, considerando las cláusulas del mismo y cuantos aspectos consideren de importancia para el desenvolvimiento legal, y eficiente de la relación contractual.
- d) Números de contratos incumplidos por la UEB. Determinar la relación entre el número de contratos incumplidos en un período de tiempo por la UEB y la totalidad de contratos concertados.
- e) Cumplimiento de las obligaciones del cliente: si el cliente pagó los servicios recibidos en la forma, lugar y momento acordados. En el análisis de este indicador se tendrán en cuenta las cláusulas del contrato como expresión de la voluntad de las partes.

- f) Números de contratos incumplidos por el cliente. Determinar la relación entre el número de contratos incumplidos en un período de tiempo por los clientes y la totalidad de contratos concertados.
 - g) Incumplimiento del contrato: determinar el precio del incumplimiento de los contratos, dejando claro los derechos y obligaciones de cada uno establecidos en las cláusulas del contrato.
 - h) Números de reclamaciones recibidas ante incumplimientos. determinar la relación entre el número de reclamaciones de los clientes o la UEB con respecto al total de contratos incumplidos. Relacionar las causas que la propiciaron, análisis efectuado y cumplimiento de los plazos para dar las respuestas.
4. Si se lleva el control de los contratos suscritos.
 5. Que previo a la firma del contrato, este se haya dictaminado por un asesor jurídico de la entidad.
 6. Si el valor cobrado por contrato firmado y ejecutado, se corresponde con el monto acordado. Utilice el proforma 1 «RELACIÓN DE CONTRATOS REVISADOS», en el interés de resumir todos los contratos que sean sujetos a revisión, así como para detectar diferencias entre lo facturado y lo pactado. En caso de existir diferencias, entonces investigue las causas y condiciones que originaron las mismas, así como los responsables de ello.

Compruebe:

7. Que la UEB previo al proceso de contratación concilió las demandas con cada una de las entidades destinatarias finales.
8. Si existe evidencia de los análisis efectuados acerca de la ejecución y cumplimiento de los contratos pactados.
9. Si se recibieron todos los recursos demandados y contratados. De no ser así investigue las causas.
10. Que los servicios contratados estén en correspondencia con el Presupuesto o en el Plan Económico aprobados.
11. Si los órganos de dirección de la UEB controla el cumplimiento de los servicios contratados.
12. Si existe evidencia de que se informa al organismo superior el cumplimiento de la contratación, en el periodo establecido, con énfasis en los servicios directos a los clientes finales que significan destinos priorizados.

Contratación con empresas nacionales y del sector turístico.

Investigue si la UEB presta servicios de transportación y mecanización por las formas productivas a entidades del sector turístico. De ser así:

Compruebe:

13. Que la oferta del contrato sea clara y precisa. Para ello debe contener los elementos que resultan necesarios, que con la sola aceptación del destinatario

podiera perfeccionarse el contrato, según plantea los artículos 12.1 y 12.2 del DL 304 de 2012.

14. Que la oferta indique la intención del oferente de quedar vinculado en caso de aceptación, así como el plazo de vigencia, tal y como se establece en los artículos 12.1 y 15.1 del DL 304 del 2012.
15. Si las partes pactaron el pago de sanción pecuniaria por mora o incumplimiento total o parcial de una obligación del contrato, y si se ha efectuado alguno pago, se haya realizado sobre lo pactado, de acuerdo a lo establecido en los artículos 51.1 y 52 del DL 304 de 2012.
16. Si existen contratos cancelados. De ser así, especifique las causas por cada uno de los contratos y monto.
17. Que el monto de los contratos suscritos se corresponda con el valor establecido para ello en el Presupuesto o en el Plan Económico aprobados.
18. De haberse realizado modificaciones al contrato, que se hayan formalizado por medio de suplementos.

Contratación a privados (prestación de servicios a Trabajadores por Cuenta Propia)

Compruebe:

19. Cuando sean contratos suscritos con TCP, que estos cumplan con los requisitos establecidos en la legislación vigente. (DL 304 y Decreto 310 de 2012)
20. En el caso de que se haya concertado un contrato verbal con TCP, que cuenten con las facturas o documentos que acredite el servicio prestado y la cuantía a cobrar. (Instrucción No. 7 de 2011 del MEP)
15. Cuando sean contratos de ejecución sucesiva o en aquellos casos que sea necesario realizar especificaciones técnicas de calidad, garantías, de servicios postventa u otras similares, que cuenten con los contratos por escrito y que estos cumplan con los requisitos establecidos. (Instrucción No. 7 de 2011 del MEP)
16. Que los contratos con los TCP no excedan de los límites de gastos establecidos en el plan o el presupuesto aprobado. (Instrucción No. 7 de 2011 del MEP)
17. En los casos en que sea necesario realizar pagos anticipados, que los mismos no se excedan del 15 % del valor total del contrato. (Instrucción No. 7 de 2011 del MEP)
18. Que la UEB haya concertado contrato con un TCP autorizado para realizar la actividad económica objeto de este. (Instrucción No. 7 de 2011 del MEP)
19. Que los instrumentos de pago que se empleen sean los aprobados por el Banco Central de Cuba para tales efectos. (Instrucción No. 7 de 2011 del MEP)

Comprobar además:

14. Si están evaluados los riesgos inherentes al control de la contratación económica y las medidas adoptadas por la UEB, consignadas en el Plan de Prevención de Riesgos para prevenir posibles manifestaciones negativas, eliminan o minimizan la ocurrencia de los riesgos. (Resolución 60 de 2011 de la CGR)
15. Si existe evidencia documental de que se chequean las medidas plasmadas en el Plan de Prevención de Riesgos de la UEB para prevenir la ocurrencia de los riesgos identificados sobre la contratación económica. (Resolución 60 de 2011 de la CGR)
16. Si existe evidencia documental de las acciones de autocontrol y supervisión que se realiza a la contratación económica. (Resolución 60 de 2011 de la CGR)

LEGISLACIÓN A CONSULTAR:

- Decreto-Ley No. 304 de 2012, dictado por el Presidente del Consejo de Estado. «De la Contratación Económica».
- Decreto No. 310 de 2012, dictado por el Presidente del Consejo de Ministros. «De los tipos de contratos».
- Resolución No. 8 de 2009, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios. «Reglamento del Decreto-Ley del Contrato de Seguro».
- Instrucción No. 7 de 2011, dictada por el Ministro de Economía y Planificación. «Establece las indicaciones a las entidades estatales para la contratación de los productos y servicios de los trabajadores por cuenta propia».
- Instrucción No. 215 de 2012, dictada por el Presidente del Tribunal Supremo Popular. «Referida a los procesos ejecutivos y ordinarios sometidos a su conocimiento».
- Instrucción No. 220 de 2012, dictada por el Tribunal Supremo Popular. «Establece como requisito para interponer demandas por incumplimiento de la obligación de pago derivada de contrato, en los procesos ejecutivos y ordinarios de la jurisdicción de las salas de lo económico de los tribunales populares, la cuantía mínima de 3000.00 pesos cubanos (CUC y CUP).»
- Resolución No. 12 de 2013, dictada por el Ministro-Presidente del Banco Central de Cuba. Modifica el segundo párrafo del artículo 24 de la Resolución No. 101 “Normas bancarias para los cobros y pagos”.
- Resolución No. 32 de 2013, dictada por el Ministro de Economía y Planificación.
- Sobre pagos por las personas jurídicas cubanas en CUC a las personas naturales, en los casos que se establecen.

NOTAS ACLARATORIAS:

Sobre las deficiencias detectadas en la evaluación de la contratación, comprobar en el Plan de Prevención si existen medidas a tomar que contrarresten tales deficiencias como posibles manifestaciones. De existir las mismas en el Plan de Prevención, redactar la inefectividad de dicho Plan; de no existir relación entre la deficiencia y las medidas, recomendar su incorporación al Plan de Prevención, como parte de su actualización.

Análisis de los Contratos

Contratos (1)	Nombre del cliente	Productos o servicios objeto de contratación (3)	Fecha de firmado (4)	Periodo de vigencia (5)	Monto del contrato (6)	Número de facturas (7)	Fecha de la última factura emitida (8)	Total de importes facturados (9)	Relación de Contrato Facturado (9-6)	Total cobrado (10)	Diferencia con lo facturado (9-10)	Diferencia con lo contratado (10-6)	Estado actual (12)		
													Ejecución	Cumplido	Cancelado
1/14	UBPC Meso	Tiro de Caña	20/12/2013	5 meses	170537.7 4		31/03/2014	156937.34	-13600.40	107790.40	-49146.9	-62747.34	x		
2/14	UBPC El Maja	Tiro de Caña	20/12/2013	5 meses	307192.3 9		31/03/2014	175448.31	-131744.08	113891.14	-61557.2	-193301.25	x		
2/14	UBPC Gratitud	Tiro de Caña	20/12/2013	5 meses	195359.6 5		10/02/2014	198183.45	2823.80	182808.48	-15375	-12551.17	x		
4/14	CPA Nieves Montano	Tiro de Caña	20/12/2013	5 meses	14260.00		20/02/2014	49708.48	35448.48	36130.20	-13578.3	21870.20	x		
5/14	UBPC Fico Hdez	Tiro de Caña	20/12/2013	5 meses	141115.9 0		20/02/2014	72108.20	-69007.70	55012.58	-17095.6	-86103.32	x		
6/14	UBPC Cristales	Tiro de Caña	21/12/2013	5 meses	175870.2 5		28/02/2014	127441.38	-48428.87	107887.99	-19553.4	-67982.26	x		
7/14	UBPC Bernal	Tiro de Caña	21/12/2013	5 meses	374818.3 8		10/03/2014	241289.80	-133528.58	180155.58	-61134.2	-194662.80	x		
8/14	UBPC La Vega	Tiro de Caña	21/12/2013	5 meses	479640.3 1		10/03/2014	555505.10	75864.79	226283.84	-329221	-253356.47	x		
14/14	UBPC La Yaya	Tiro de Caña	22/12/2013	5 meses	299172.5 2		30/03/2014	302696.17	3523.65	253895.86	-48800.3	-45276.66	x		
16/14	UBPC Cabrera	Tiro de Caña	22/12/2013	5 meses	306818.5 1		10/02/2014	409020.07	102201.56	371942.94	-37077.1	65124.43	x		
19/14	UBPC Mercedes	Tiro de Caña	23/12/2014	5 meses	60000.00		28/02/2014	167341.49	107341.49	117420.82	-49920.7	57420.82	x		
24/14	UBPC Tuinucú	Tiro de Caña	06/01/2014	5 meses	77736.00		10/02/2014	73134.10	-4601.90	0	-73134.1	-77736.00	x		
25/14	UBPC Siguaney	Tiro de Caña	06/01/2014	5 meses	128413.6 4		20/03/2014	69800.21	-58613.43	44575.16	-25225.1	-83838.48	x		
26/14	CPA Jesús Menéndez	Tiro de Caña	06/01/2014	5 meses	113390.0 0		10/02/2014	71349.39	-42040.61	53116.54	-18232.9	-60273.46	x		

27/14	UBPC Potrerillo	Tiro de Caña	08/01/2014	5 meses	124990.90		20/02/2014	56394.82	-68596.08	0	-56394.8	-124990.90	x		
28/14	CPA 1º de Enero	Tiro de Caña	08/01/2014	5 meses	79830.00		01/03/2014	60419.92	-19410.08	26535.67	-33884.3	-53294.33	x		
29/14	UBPC Guayo	Tiro de Caña	08/01/2014	5 meses	53372.08		31/03/2014	92339.25	38967.17	68457.36	-23881.9	15085.28	x		
30/14	UBPC Quemadito	Tiro de Caña	08/01/2014	5 meses	287817.68		31/03/2014	193347.33	-94470.35	103578.84	-89768.5	-184238.84	x		
31/14	UBPC Las Delicias	Tiro de Caña	08/01/2014	5 meses	305836.00		10/03/2014	112319.14	-193516.86	90685.02	-21634.1	-215150.98	x		
32/14	CPA Patria o Muerte	Tiro de Caña	06/01/2014	5 meses	79985.75		01/03/2014	112154.72	32168.97	53485.40	-58669.3	-26500.35	x		
33/14	UBPC Paredes	Tiro de Caña	06/01/2014	5 meses	104754.00		01/03/2014	312849.78	208095.78	203918.35	-108931	99164.35	x		
34/14	UBPC Tayabacoa	Tiro de Caña	09/01/2014	5 meses	123876.00		10/03/2014	199835.00	75959.00	23169.36	-176666	-100706.64	x		
38/14	UEB Atenc. Prod. Agrop. Uruguay	Carga General	15/02/2014	Un año	0		28/02/2014	7063.80	7063.80	0	-7063.80	0	x		
39/14	UEB Atenc. Prod. Agrop. Melanio Hdez	Carga General	15/02/2014	Un año	0		28/02/2014	6977.40	6977.40	0	-6977.40	0	x		
					4004787.7	0	18/04/4638	3823664.65	-181123.1	2420742	-1402923	-1584046			

Anexo 7.

n



Cliente	Total	A Terminado	Vencida	Hasta 30	De 31 a 60	De 61 a 90	Más de 90
135							
Base Obras Ingenieras	513460.67	476479.91	36980.76	476479.91	36980.76	0.00	0.00
Base Jatibonico	958374.12	875709.15	82664.97	875709.15	66777.52	0.00	15887.45
Base Tuinucú	867517.47	562261.28	305256.19	562261.28	16678.64	287545.06	1032.49
Base Talleres	63520.11	63520.11	0.00	63520.11	0.00	0.00	0.00
Subtotal	2402872.37	1977970.5	424901.92	1977970.5	120436.92	287545.06	16919.94
349							
Base Obras Ingenieras	55472.27	0	55472.27	0	0	0	55472.27
Base Jatibonico	112518.42	0	112518.42	0	0	0	112518.4
Base Tuinucú	264019.81	0	81526.65	0	0	0	81526.65
Base Talleres	2729.1	0	2729.1	0	0	0	2729.1
Subtotal	434739.6	0	252246.44	0	0	0	252246.4
Total	2837611.97	1977970.5	677148.36	1977970.5	120436.92	287545.06	269166.4



UEB Sancti Spiritus

Cliente	Total	A Termino	Vencida	Hasta 30	De 31 a 60	De 61 a 90	Más de 90
135							
Cayo Santamaría	4178.88	4178.88	0	4178.88	0	0	0
EES UEB Azucarera Melanio Hdez	33336.08	17907.76	15428.32	17907.76	15428.32	0	0
UBPC Quemadito	89768.49	89768.49	0	89768.49	0	0	0
UBPC Las Delicias	21634.09	21634.09	0	21634.09	0	0	0
UBPC Paredes	108931.43	52449.23	56482.2	52449.23	0	56482.2	0
UBPC Guayos	23881.89	23881.89	0	23881.89	0	0	0
UBPC Canta Rana	106153.65	104629.03	1524.62	104629.03	0	1524.62	0
CPA Patria o Muerte	58669.32	58669.32	0	58669.32	0	0	0
AZUMAT SS	1451.84	105.52	1346.32	105.52	1250.32	96	0
EES Atenc. a Prod. Agrop. Melanio	6977.40	6497.40	480	6497.4	0	480	0
UBPC Potrerillo	56394.82	28670.33	27724.49	28670.33	0	26692	1032.49
UBPC Cabaiguán	28997.69	28997.69	0	28997.69	0	0	0
UBPC Tayabacoa	176665.64	37925.55	138740.09	37925.55	0	138740.09	0
UBPC Tuinucú	73134.10	26162.59	46971.51	26162.59	0	46971.51	0
UBPC Siguaney	25225.05	22580.75	2644.3	22580.75	0	2644.3	0
CPA 1º de Enero	33884.25	24406.00	9478.25	24406	0	9478.25	0
CPA Jesús Menéndez	18232.85	13796.76	4436.09	13796.76	0	4436.09	0
Empresa Diversificadora José A Echevarría	3551.10	3551.10	0	3551.1	0.00	0.00	0.00
UBPC La Nuevas	2154.60	0.00	2154.6	0	0.00	0.00	2154.60
EMPROVA Mcpal Jatibonico	3337.90	2174.30	1163.6	2174.3	0.00	0.00	1163.60
Porcino SS	313.60	313.60	0	313.6	0.00	0.00	0.00
EES UEB Atenc. A Prod. Agrop. Uruguay	7063.80	895.40	6168.4	895.4	6168.40	0.00	0.00
UBPC Cabrera	37077.13	37077.13	0	37077.13	0.00	0.00	0.00
UBPC Fidelina	22776.00	22776.00	0	22776	0.00	0.00	0.00
UBPC Gratitud	15374.97	15374.97	0	15374.97	0.00	0.00	0.00
TECNOAZUCAR	1847.50	1847.50	0	1847.5	0.00	0.00	0.00
UBPC Las Mercedes	49920.67	49920.67	0	49920.67	0.00	0.00	0.00
UBPC El Maja	61557.17	49775.61	11781.56	49775.61	11781.56	0.00	0.00
UBPC Cristales	19553.39	19553.39	0	19553.39	0.00	0.00	0.00
UBPC El Patio	57379.91	57379.91	0	57379.91	0.00	0.00	0.00
UBPC Bernal	61134.22	48789.22	12345	48789.22	12345.00	0.00	0.00

