



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÌRITUS

“JOSÈ MARTÌ PÈREZ”



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

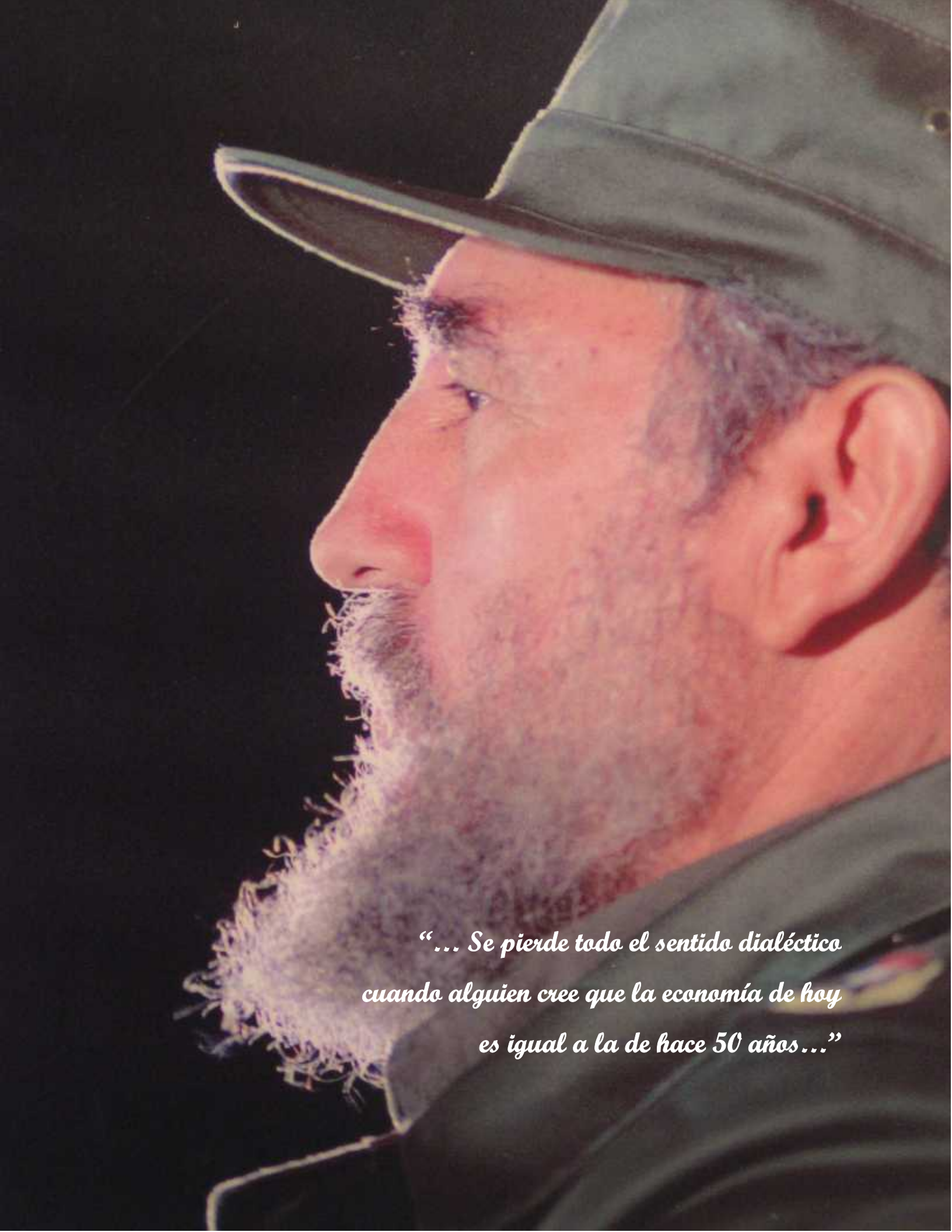
**TÌTULO: METODOLOGÌA PARA OPTIMIZAR EL CICLO DE
COBRO EN LA EMPRESA VIAMAC SANCTI SPÌRITUS**

AUTOR: LUIS ANTONIO VALDÈS MONTIEL

TUTOR: MSC. HÈCTOR PEÑA HERNÀNDEZ

MAYO DEL 2014

“AÑO 56 DE LA REVOLUCIÒN”



*“... Se pierde todo el sentido dialéctico
cuando alguien cree que la economía de hoy
es igual a la de hace 50 años...”*

**A mis abuelos: Elena e Israel,
en el lugar que estén,
esto es para ustedes.**

A mi mamá por estar siempre conmigo y ayudarme a ser un poco más feliz.

A mi hermana: mi segunda madre, por todo lo que se ha sacrificado por mí, por quererme como a un hijo y por apoyarme siempre.

A mi papá, por sentirse orgulloso de mí.

A mi tutor: Héctor Peña Hernández, por ayudarme en la realización de este trabajo, sacando tiempo de donde no hay.

A mis profesores de la Universidad, que más que maestros, son mis amigos, por guiarme por el camino de la profesionalidad y confiar en mí: Daniela, Maydelin, Leodanis, Eugenio, Jose, Maylubis.

A mis amigos, por acompañarme en todo momento: Edduer, Alejandro, Lianet, Yiber, Leyser, Hectico, Mayulis, Nellys, Yadiel, Eliàn, Yumara.

A mis compañeros de trabajo, con los cuales convivo día a día: Olguita, Daysi, Oristela, Celia, Yenibe, Osleyni, Belkis Liset, Sergito, Lidia, Anita, Mariela, Haydee, Yaneisy y todos los demás que por tiempo no puedo mencionar.

A mis compañeros de aula que no pudieron culminar sus estudios por algún que otro motivo y a los que junto conmigo finalizan esta carrera llena de sacrificios.

A los trabajadores de La Sala de lo Económico por su ayuda desinteresada, en especial a Nieves e Ibrahim.

A todas las personas especiales que conozco.

A todos los que de una forma u otra contribuyeron con la realización de este trabajo,

Muchas Gracias.

SÌNTESES

El deterioro que presenta la disciplina de cobros en la mayor parte de los organismos y empresas del país afecta el desenvolvimiento de la actividad mercantil empresarial, lo que provoca consecuencias económicas y financieras negativas para el desarrollo de la economía. La presente investigación tuvo como propósito rediseñar la metodología para optimizar el ciclo de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC), la que contribuyó a una mayor eficiencia financiera. Para ello se aplicaron métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción; así como la modelación y métodos empíricos como el análisis documental, observaciones y entrevistas.

Se realizó un diagnóstico sobre el estado de las Cuentas por Cobrar, arrojando deficiencias principalmente en el envejecimiento de las mismas, lo que incide desfavorablemente en el pago de obligaciones al Presupuesto del Estado.

Fueron comparados los resultados antes y después de la aplicación de la metodología rediseñada y se apreciaron efectos significativos en la reducción de los saldos por cobrar, los que concretaron mejoras en la gestión financiera - empresarial como validación del estudio realizado.

Finalmente se llegaron a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación, recomendaciones, anexos necesarios y una amplia y actualizada bibliografía.

INDICE

Contenido	Páginas
INTRODUCCIÓN	01
CAPITULO I. Fundamentación Teórica sobre el Sistema de Cobros.	07
1.1 Los Estados Financieros. Su empleo.	07
1.2 El análisis de la información financiera. Necesidad e importancia.	09
1.2.1 Métodos utilizados para el análisis: Horizontal y Vertical.	10
1.2.2 Técnicas utilizadas para el Análisis Económico Financiero.	11
1.3 Las Partidas por Cobrar. Generalidades.	15
1.3.1 El Sistema de Cobros y Pagos. Antecedentes.	19
1.3.2 Consideraciones generales sobre el Sistema de Cobros y Pagos.	22
1.3.3 Instrumentos de Pago y Títulos de Crédito.	23
1.4 La administración de las Cuentas por Cobrar.	25
1.4.1 La Política de Crédito.	26
1.5 El Capital de Trabajo: Capital de Trabajo Neto y Necesario.	29
1.6 La Metodología como herramienta de investigación.	34
CAPÍTULO II. Aplicación y validación de la metodología rediseñada para optimizar el ciclo de cobros en la Empresa VIAMAC Sancti Spíritus.	36
2.1 Caracterización de la Empresa VIAMAC.	36
2.2 Diagnóstico de la Investigación.	39
2.2.1 Análisis de indicadores técnicos – económicos.	40
2.2.2 Comportamiento de las Cuentas por Cobrar: Años 2012 y 2013.	40
2.2.3 Análisis de las Razones Financieras más relevantes que influyen en el sistema de cobros.	42

2.2.3.1	Liquidez General o Razón Circulante.	42
2.2.3.2	Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.	43
2.2.3.3	Razón de Solvencia.	45
2.2.3.4	Razón de Rentabilidad sobre Ventas.	46
2.2.3.5	Razón de Rentabilidad Económica.	46
2.2.3.6	Razón de Rentabilidad Financiera.	47
2.2.4	Influencia del ciclo de cobro en el Capital de Trabajo.	48
2.2.5	Análisis del pago de las utilidades retenidas.	51
2.2.6	Resultados del diagnóstico de la investigación.	52
2.3	Propuesta de la metodología para efectuar el ciclo de cobro en la Empresa VIAMAC Sancti Spíritus.	53
2.4	Validación de los resultados obtenidos en la implementación de la metodología propuesta.	64
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES	69

INTRODUCCIÓN

En una economía estructurada sobre la base de las relaciones mercantiles, la división social del trabajo condiciona el proceso general de intercambio. Las operaciones de compra venta dan lugar a una cadena progresiva de deudores y acreedores. El término de “cadena de impagos” obedece a que el impago de sus deudas por una entidad, induce al impago a sus acreedores, lo cual se repite sucesivamente, creándose una cadena a la que se le suman cada vez más eslabones (entidades).

El país se encuentra inmerso en una colosal lucha para lograr el perfeccionamiento de la actividad económica y financiera, enjuiciando las causas y efectos de la gestión de la Empresa, como punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias del comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación sobre el control económico.

Las Cuentas por Cobrar vencidas, han sido tema primordial de análisis de especialistas del área contable y directivos empresariales en los últimos años, a partir de las transformaciones económicas que han venido afrontando las entidades estatales, basado en las políticas de gestión financiera aplicadas en nuestro modelo socialista. Es por ello que se debe continuar abordando este tema, aún cuando en estudios anteriores se le ha dado continuidad, pues es necesario que mediante el desarrollo de investigaciones se alcancen resultados favorables que permitan perfeccionar la labor contable y la eficiencia empresarial.

En lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el sistema de cobros como un importante mecanismo del sistema económico, que adecuadamente concebido, dirigido y ejecutado, se convierte en un valioso instrumento de medición y control de la actividad empresarial.

Teniendo en cuenta los fundamentos expuestos, se decide investigar en este tema, por la situación que presenta la disciplina de cobros en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC), las que se concretan fundamentalmente

en deficiencias de carácter administrativo y metodológico, afectándose el desenvolvimiento de la actividad financiera de la entidad.

Situación Problemática:

La situación problemática de la investigación radica en la presencia de altos montos pendientes de cobro en los Estados Financieros, incluyendo Cuentas por Cobrar vencidas, un Capital de Trabajo excesivo, así como insuficiente efectivo para el pago de Obligaciones al Presupuesto del Estado, todo esto ha sustentado la necesidad de rediseñar la metodología para optimizar el ciclo de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC), lo que contribuirá a una mayor eficiencia financiera.

Partiendo de la situación problemática planteada se traza como problema científico el siguiente:

Problema Científico de la Investigación: ¿Cómo rediseñar una metodología que permita optimizar el ciclo de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC) que contribuya a una mayor eficiencia financiera?

Objetivos de la Investigación:

Objetivo General:

Rediseñar la metodología para optimizar el ciclo de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC), lo que contribuirá a una mayor eficiencia financiera.

Objetivos Específicos:

1. Realizar el diagnóstico de la situación que presenta la disciplina de cobros en la entidad objeto de estudio.

2. Diseñar la vía de solución consistente en el rediseño de la metodología existente para optimizar el ciclo de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC), lo que contribuirá a una mayor eficiencia financiera.

3. Aplicar la metodología rediseñada para optimizar el ciclo de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC), lo que contribuirá a una mayor eficiencia financiera.

4. Validar la aplicación de la metodología propuesta para optimizar el ciclo de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC).

Objeto de la Investigación:

Proceso de gestión de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC).

Campo de Acción:

Proceso de análisis de la gestión de cobro en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC).

El **valor teórico** de la investigación está dado a partir de una amplia revisión bibliográfica mediante el análisis y la síntesis para establecer los fundamentos teóricos que subyacen en la cadena de impagos y por la propuesta de una metodología que permita optimizar el ciclo de cobros, mejorando la gestión financiera de la Empresa.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y proponer una metodología que pueda ser utilizada como instrumento para mejorar la gestión financiera.

El **valor práctico** se relaciona con la factibilidad y pertinencia demostrada, de rediseñar una metodología que contribuya a la optimización de las Cuentas por Cobrar y al mejoramiento de los resultados de la gestión financiera.

El **valor social** de la investigación radica en la mejora de la gestión financiera en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC), hacer una óptima utilización de los estados financieros, facilitando la eficiencia de la Empresa y por tanto de la economía cubana, elevando así mismo las habilidades y capacidades para lograr mayor calidad en los resultados en cuanto al tributo que aportará al saneamiento de la economía del país.

Métodos:

El **análisis y síntesis** permite adoptar una percepción detallada de cada aspecto relacionado con los criterios de valoración y medición del proceso de gestión de cobros.

El **método histórico-lógico** posibilita, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis del proceso de la metodología propuesta.

El **método inductivo-deductivo** proporciona ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de la determinación de los problemas y de la aplicación de la metodología propuesta en los objetivos de la investigación, asumiendo una posición que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

El **método de lo abstracto a lo concreto** permite, a través del estudio de la teoría de investigaciones, antecedentes, retomar las ideas positivas de cada una de ellas.

El **método sistémico** permite estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de gestión de cobros.

El **método matemático – estadístico** permite mediante el uso de estadígrafos exponer la situación existente de las Cuentas por Cobrar, mediante el análisis y la comparación de datos.

Técnicas:**Revisión de documentos:**

Con el propósito de evaluar la calidad y efectividad de la información económica y financiera.

Observación:

Para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso de análisis e interpretación de los informes económicos en el diagnóstico.

Entrevista:

Posibilita establecer la opinión que tiene un grupo de trabajadores del área contable y directiva de la entidad en relación al sistema de gestión de cobros y Cuentas por Cobrar vencidas, para efectuar el diagnóstico de la investigación.

Comparación de datos: Permite evaluar la gestión financiera de la Empresa y la evolución de las Cuentas por Cobrar durante el período analizado hasta su validación.

Resultados Esperados:

Con el desarrollo del trabajo, se pretende que la metodología propuesta sirva de herramienta de trabajo para los especialistas del área contable y demás funcionarios de la entidad, favoreciendo la disminución de los saldos de las Cuentas por Cobrar, dándole respuesta a los lineamientos 10, 14, 15, 18 y 19 del modelo de gestión económica en la esfera empresarial, correspondiente al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, los que respectivamente proponen: exigir por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma y control del cumplimiento de los contratos entre las entidades económicas, como instrumento esencial para su desempeño; proporcionar un mejor control de la Empresa en sus mecanismos económicos – financieros en lugar de mecanismos administrativos, fortalecer el Sistema de Control Interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y

metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad y fomentar las inversiones a corto plazo, lo que permitirá a los trabajadores lograr mayores ingresos por los resultados finales obtenidos.

Estructura:

Desde el punto de vista estructural el trabajo de diploma consta de resumen, introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La investigación realizada se presentará en dos capítulos.

Capítulo I. Fundamentación teórica sobre el sistema de cobros.

Se estudian y se presentan consideraciones sobre la literatura utilizada y generalidades sobre el sistema de cobros y la administración de las Cuentas por Cobrar.

Capítulo II. Aplicación y validación de la metodología rediseñada para optimizar el ciclo de cobros en la Empresa VIAMAC de Sancti Spíritus.

Se realiza una caracterización de la Entidad objeto de estudio, a través de la intervención práctica, que permite diagnosticar la situación que presenta la misma, en relación con las Cuentas por Cobrar. Se muestra el análisis de las causas que provocan el deterioro y se presenta la metodología para optimizar el ciclo de cobro en la Empresa, valorando los resultados mediante una comparación entre la situación existente al cierre del primer trimestre del 2013 con la situación al cierre de marzo del 2014, para validar la efectividad de la metodología propuesta.

CAPÍTULO I: Fundamentación Teórica sobre el Sistema de Cobros.

En el marco del proceso de Reordenamiento Económico por el que transita la empresa cubana hoy día y debido a las fuertes presiones económicas del entorno organizacional, las restricciones económicas, los precios de las materias primas y los altos costos de los combustibles, se desarrolla en las organizaciones un proceso de constante perfeccionamiento en su gestión, al igual que ocurre en el país. Este proceso concede a las organizaciones cubanas un conjunto de prerrogativas y ventajas en la toma de decisiones de diversas naturalezas, teniendo como soporte la eficiencia y la productividad del trabajo, garantizando el cumplimiento de determinados intereses sociales del país pero ofreciendo autonomía a las entidades, en la aplicación de las medidas que sean necesarias a los efectos de incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores con los resultados de su organización.

En este capítulo se realiza un estudio de la administración de las Cuentas por Cobrar como parte de la gestión empresarial, así como una actualización de la legislación vigente en materia de cobros mediante el uso de una bibliografía actualizada, la que además permitió conocer diversas definiciones de los autores consultados, elevando la importancia del análisis de la información financiera mediante diversos métodos y técnicas.

1.1 Los Estados Financieros. Su empleo.

Para manejar sus empresas, los hombres de negocios necesitan un dinámico y cambiante mundo de información financiera oportuna y adecuada, entendiéndose por tal la información financiera cuantitativa, confiable y accesible para que les ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto. Para obtener dicha información es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones con el que mida, clasifique, registre y resuma con claridad los términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero. (Moreno, J., 2005, p. 11)

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación

económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado y estos interesan desde el punto de vista interno o de la administración de la empresa, como desde el punto de vista externo o del público en general (acreedores, empresas a las que se les solicite créditos, organismos superiores)

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a sus principios generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

Los estados financieros que más se utilizan como medio de información son: el **Estado de Situación** o **Balance General** y el **Estado de Resultado** o **Estado de Ganancia o Pérdida** y los mismos sirven para: tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad; evaluar la solvencia y liquidèz de la misma; así como su capacidad para generar fondos; conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento. (Moreno, J., 2005, p. 13)

El **Balance General** es el estado financiero fundamental que rinde la contabilidad. Él informa sobre la situación financiera de la empresa en un momento determinado y, a través de él, se puede evaluar su posición financiera, así como diagnosticar de forma preliminar dos políticas financieras (inversión y financiamiento). En el Balance General aparece la estructura de la inversión, así como la estructura financiera o de financiamiento. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 49)

Se trata de presentar en forma clasificada todas las cuentas que representan bienes y derechos (activos), obligaciones (pasivos) y el capital o patrimonio, o sea una relación de cuentas reales, de valuación y de orden, que en forma resumida informe la situación objetiva de la empresa en marcha. Se debe elaborar al menos una vez al año al finalizar el ejercicio económico, esto no implica que no se pueda elaborar en períodos menores (mensual, trimestral, semestral) de acuerdo a las leyes vigentes, o por estar estipulados

en los contratos o estatutos de cada empresa en particular. (Maldonado, R., 2006, p. 117)

El **Estado de Resultado**, a diferencia del Balance General, muestra la situación económica de la empresa para un período y no para una fecha, por lo tanto, es un estado dinámico y no estático, como el Estado de Situación. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 16)

Se trata de una demostración en forma resumida de las variaciones que han sufrido el capital en un determinado ejercicio, es decir, es una relación de todos los ingresos, costos, gastos o pérdidas ocurridas en un ejercicio económico, con la finalidad de establecer la utilidad o pérdida en ese lapso determinado; o sea, va a ser la resultante de todos los ingresos y los egresos que se vienen acumulando a lo largo del ejercicio, de aquí la importancia de haber mantenido un correcto registro de todas las operaciones ocurridas en el período. Se va a elaborar en períodos de acuerdo a la necesidad de información que requiera la empresa; en empresas grandes se acostumbra a elaborarlo mensual, trimestral o semestralmente; en otras empresas medianas o pequeñas generalmente se elaboran cada año, que es el plazo máximo que establece la ley. (Maldonado, R., 2006, p. 107)

1.2 El análisis de la información financiera. Necesidad e importancia.

Los estados financieros en la organización proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer mejor el resultado de su gestión y poder manejarla más eficientemente.

El administrador debe tener en mente siempre estas interrogantes: “¿Administro bien mi compañía? “¿Cómo se compara mi empresa con otras en cuanto a su rendimiento y crecimiento?” Estas preguntas pueden ser contestadas si se aplica la técnica del análisis que comprende el estudio de las tendencias y las relaciones de las causas y efectos entre los elementos que forman la estructura financiera de la empresa. (Moreno, J., 2005, p. 253)

El uso inteligente de esta información probablemente solo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina en un flujo final, *los estados financieros y el análisis de dichos estados*, que permite conocer la realidad que subyace tras esa información. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 2)

Analizar significa estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso. Para lograrlo con veracidad y exactitud es necesario ser profundos, lo que implica no limitar el análisis *al todo*, ya que además de ser superficial, puede conducir al analista a conclusiones erróneas. Es necesario comprender que *el todo* puede ser engañoso, de ahí la necesidad de descomponerlo en sus partes para su análisis riguroso. El concepto del todo es relativo, ya que al descomponer un todo en sus partes, en la continuidad del análisis una de esas partes se puede constituir en un nuevo todo.

El todo puede mostrar una conducta favorable y estar encubriendo problemas e ineficiencias, por ejemplo, el costo de ventas puede disminuir y algunos de sus componentes tener una evolución desfavorable. Una empresa puede obtener utilidades y una línea de productos o servicios operar con pérdidas; o generar flujos de efectivo positivos totales y, sin embargo en sus operaciones generar flujos negativos, o sea, que salga más dinero del que entra. Al descomponer *el todo* se puede encontrar que determinados préstamos originan, de forma tal, más entradas que salidas de dinero.

Dominar estos conceptos resulta indispensable para el desarrollo de la sagacidad del analista y la plena comprensión del significado general del análisis. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 5)

1.2.1 Métodos utilizados para el análisis: Horizontal y Vertical.

Cuando se comparan datos analíticos de un período corriente con cálculos realizados en años anteriores, esta comparación brinda criterios para evaluar la situación de la empresa y recibe el nombre de *análisis horizontal*; mientras mayor sea la serie cronológica comparada, mayor claridad adquiere el analista para evaluar la situación. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los estados financieros y

sus relaciones. También se pueden efectuar análisis horizontales de tres o más estados. Para esto se pueden utilizar dos bases diferentes para determinar los aumentos o disminuciones, que son:

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

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

Por otra parte el *análisis vertical* estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable y se utiliza fundamentalmente para determinar: los índices de la estructura del activo, pasivo y patrimonio (proporción entre las partidas dadas y la suma total del balance), los índices de la estructura interior de los grupos de activos, pasivos y patrimonio (proporción entre las partidas dadas y la suma del grupo dado) y los índices que expresan la proporción entre una partida de activo y otra partida de activo, o la proporción entre una partida de pasivo y otra partida de pasivo, o la proporción entre una partida del patrimonio y otra partida del patrimonio. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 13)

1.2.2 Técnicas utilizadas para el Análisis Económico Financiero.

Pocas son las cifras en un estado financiero que pueden considerarse altamente significativas por si mismas, lo importante es su relación con otras cantidades, o el valor y dirección de los cambios desde una fecha anterior.

Existen diversas técnicas para efectuar análisis independientemente del alcance de este, que generalmente incide en la determinación de la situación económica, los resultados y cambios en la situación financiera, contribuyen a un mejor diagnóstico y por ende, a una acertada toma de decisiones. El usuario de la información contable, puede determinar aspectos, como: solvencia, liquidez, capacidad de generar recursos, composición de los estados, riesgo financiero, económico, origen y características de los recursos financieros, así como, procedencia, destino, rendimiento, y calificación de

la gestión de los directivos y administradores, entre otros, pero, en resumen dan respuestas a interrogantes como: *¿Rentabilidad?* y *¿Condición Financiera?*.

Las principales técnicas de análisis ampliamente utilizadas son:

- Cambios en pesos y porcentajes.
- Porcentajes de tendencias.
- Porcentajes componentes (tamaño común).
- Cálculo de razones o ratios financieros. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 9)

Cambios en pesos y porcentajes: El valor de un cambio en pesos de un período a otro es significativo (valor absoluto), pero expresar el cambio en términos de porcentajes añade una cierta perspectiva. El valor de cualquier cambio en pesos es la diferencia entre el valor de un período estudiado y un período base que sirve de comparación. El valor porcentual se calcula dividiendo el valor del cambio entre el valor del período base y multiplicando por cien. Al medir cambios en pesos y porcentajes de cualquier indicador, hay que respetar los periodos de tiempo que se toman para la comparación. Estos cambios en ocasiones pueden crear una impresión engañosa cuando el valor en pesos usado como base, es pequeño. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, pp. 9 - 10)

Porcentajes de tendencias: Consiste en determinar las variaciones de un año base, en relación con los años siguientes considerados en el análisis. Esto ayuda a demostrar la extensión y dirección del cambio. El procedimiento requiere dos pasos:

1. Seleccionar un año base y a cada partida de ese año base se le da un valor de 100%, a los efectos de la comparación.
2. Cada partida de los años siguientes se expresa como porcentaje del valor del año base. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 10)

Porcentajes componentes: Estos porcentajes indican el tamaño relativo de cada partida incluida en un total, con relación al total. Calculando los porcentajes componentes de varios años sucesivos se pueden observar las partidas que aumentan en importancia y las menos significativas. A los estados preparados de esta forma se les denominan estados de tamaño común. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 11)

Cálculo de razones o ratios financieros: Las razones o ratios financieros, son coeficientes que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la división entre si de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función de niveles óptimos definidos para ella. En relación a la comparación de los datos, esta debe cumplir ciertas condiciones: los datos que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo, debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar y las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser conscientes una con otra.

Demestre, A., Castells, C. y González, A. (2002), definen las razones financieras como una simple expresión matemática de la relación de un número con otro, que se toma como unidad o cien por cien y se pueden expresar en diferentes unidades de medida (en veces, tanto por ciento, valor, días).

Técnicamente es muy fácil obtener una razón, por tanto, a partir de los estados financieros como fuente de información pueden calcularse infinitas relaciones, sin embargo solo un grupo de ellas (razones) son útiles para el analista, pues se debe establecer una relación significativa entre las dos cifras. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 12)

Es necesario tener cuidado en la forma de expresar el resultado de estos índices y en el momento de interpretarlos. Aunque el análisis de razones financieras puede proporcionar información muy útil, este presenta algunos problemas y limitaciones inherentes que requieren de cuidado y buen juicio:

- Muchas empresas de gran tamaño operan distintas divisiones en industrias totalmente diferentes y en tales casos es difícil desarrollar un conjunto significativo de promedios industriales como propósitos operativos. Esto tiende a hacer que el análisis de razones financieras sea una herramienta más útil para las empresas pequeñas y que disponen de muy pocas divisiones.
- La mayoría de las empresas desean ser mejores que el promedio, por lo tanto, el llegar a alcanzar un desempeño igual al promedio no es necesariamente satisfactorio. Como meta para alcanzar un rendimiento de alto nivel, prefieren basarse en las razones de los líderes de la industria.
- Los factores estacionales también pueden distorsionar el análisis de razones financieras. Este problema puede ser minimizado mediante el uso de promedios mensuales en partidas como los inventarios y las cuentas por cobrar, cuando se calculan razones de rotación.
- La aplicación de prácticas contables de naturaleza diferente puede distorsionar la exactitud de las comparaciones.
- Es difícil establecer generalizaciones acerca de si una razón en particular es buena o mala. Por ejemplo una razón circulante alta puede indicar una fuerte posición de liquidez, lo cual es bueno, o la existencia de efectivo en exceso, lo cual es malo (porque el exceso de efectivo depositado en el banco es un activo que no genera utilidades)
- Una empresa puede tener algunas razones que se vean bien y otras que se vean mal, haciendo difícil el poder determinar si, en promedio la compañía es fuerte o débil.

El análisis de razones financieras es ciertamente una herramienta útil. Sin embargo, los analistas deben estar conscientes de estos problemas y hacer aquellos ajustes que consideren necesarios. Cuando el análisis de razones financieras se lleva a cabo de manera mecánica y sin mayores reflexiones, se corre el riesgo de caer en errores, pero cuando se usa en una forma inteligente, puede proporcionar indicios útiles de las operaciones de la empresa bajo custodia. (Weston, T. F., 2006, pp. 88 - 90)

1.3 Las Partidas por Cobrar. Generalidades.

Para conservar los clientes (actuales) y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos.

De los automóviles a las casas, a las bicicletas, a la comida, las personas compran diariamente a crédito. Los créditos anuales por ventas para los minoristas son altos, sin embargo, estas ventas para los fabricantes y mayoristas son aun más altas.

Cada negocio en donde intervenga el crédito incluye al menos a dos partes, el acreedor que vende el producto o servicio y obtiene Partidas por Cobrar y el deudor, que hace la compra y crea una Partida por Pagar.

Muchas han sido las terminologías que han empleado los autores para definir las **Cuenta por Cobrar:**

Están representadas por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas) y representan derechos de la empresa sobre terceras personas, generalmente provienen de ventas a crédito que realiza la empresa. (Maldonado, R., 2006, p. 39)

Suelen abarcar todas las cantidades que resultan a favor de una empresa y a cargo de sus clientes, por géneros vendidos a crédito que estén aun pendientes de reembolso. Para cada uno de los clientes se lleva una cuenta o registro individual, de tal modo que la denominación de Cuenta por Cobrar o Partida por Cobrar, es un título resumen que figura en el Balance de Situación y que representa la suma de todos los saldos individuales de estos clientes. (Kester, Roy B., 1991, p. 13)

Andrew Nelson, LL., B, (1993) en su libro Introducción a la intervención de cuentas, expresa: "En sentido genérico, el término Cuentas por Cobrar comprende todo lo que esta por cobrarse, cualesquiera que sean las transacciones que les hayan dado origen, siempre que no esté evidenciado por pagarés, letras u otros instrumentos similares, o sea el término queda limitado a aquellas cuentas que tienen su génesis en las ventas de mercancías o servicios con que la empresa comercia o trafica. En un sentido

restringido el término comprende a los “clientes” quedando excluidas aquellas cuentas a cobrar a otras personas”.

Representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta. (Gitman, Lawrence, p. 211)

Se definen como reclamaciones contra terceras personas de dinero, bienes o servicios cobrables en el transcurso de un año o del ciclo de operación, el que resulte más largo. (Kieso, D., 2004, p. 307)

Representan derechos exigibles provenientes de ventas, servicios prestados, anticipos otorgados o cualquier otro concepto análogo no documentado con títulos de créditos, por tanto también hay que analizarlas y mostrarlas por los conceptos que las motivaron: clientes, compañías afiliadas, empleados, separando las que provengan de las ventas de las que no tengan ese origen. (Moreno, J., 2005, p. 25)

En el orden teórico, todos estos términos concuerdan en que las Cuentas por Cobrar son el reflejo de lo que los clientes aún no han pagado a la Empresa, a pesar de haber recibido sus mercancías o servicios. Estas cuentas pendientes de cobro no están amparadas o respaldadas por instrumentos formales de pago, (sólo facturas).

Las partidas contenidas en esta relación deben ser clasificadas por su edad, es decir, las distintas partidas que forman el saldo deudor de cada cliente, deberán clasificarse de acuerdo con el tiempo transcurrido dado la fecha de cada cargo hasta el final del período que se interviene, este informe es comúnmente llamado: Reporte de antigüedad de las Cuentas por Cobrar o Listado de cuentas por edades.

La clasificación generalmente se hace en la forma siguiente:

De 1 a 30 días

De 31 a 60 días

De 61 a 90 días

Más de 90 días.

Por otra parte, existe otro tipo de partida pendiente de cobro denominada **Documento o Efecto por Cobrar**.

Técnicamente no hay una gran diferencia entre las Cuentas por Cobrar y los Documentos por Cobrar proveniente de las operaciones. Estos activos están representados por letras de cambio, pagarés, los cuales generalmente provienen de ventas o servicios a crédito, hechos por la empresa a terceras personas, son documentos de mucho valor jurídico, por cuanto se pueden hacer exigibles a la fecha de vencimiento o proceder a su cobro por la vía judicial en una forma rápida. (Maldonado, R., 2006, p. 39)

Los Efectos y Cuentas por Cobrar se valoran a su valor nominal, actualizado dicho valor, en el caso de los Efectos a Corto Plazo, por el importe de los efectos descontados y por la provisión correspondiente al estimado de los efectos incobrables, de autorizarse su creación.

El importe por aumento o disminución de la citada provisión por la pérdida estimada, afectará el resultado del ejercicio económico.

En las Cuentas por Cobrar su valor es actualizado por la provisión de valuación correspondiente al estimado de las cuentas incobrables, formando parte del resultado del ejercicio económico la variación de la citada provisión.

Las Cuentas y Efectos por Cobrar en moneda extranjera se valuarán al tipo de cambio vigente al momento de su origen y al vigente en la fecha de cierre del ejercicio. Cuando esto signifique una disminución del valor pactado originalmente, la pérdida afectará el resultado del ejercicio económico.

Se expondrán como Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto Plazo aquellos cuyos vencimientos se proyecten dentro de los doce meses a partir de la concertación de la operación que les dió origen. Los que venzan después de los doce meses de originada la transacción, se expondrán como Efectos y Cuentas por Cobrar a Largo Plazo,

debiendo reclasificarse al cierre del ejercicio económico los que vencerán en el ejercicio próximo, trasladándose a Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto Plazo.

Al presentarse en el activo del Estado de Situación se presentará su importe total, deduciéndosele los importes de las provisiones para efectos y cuentas incobrables no utilizados.

Asimismo los Efectos y las Cuentas por Cobrar en moneda extranjera pueden analizarse en subcuentas o análisis complementarios en los Estados Contables, desglosándose por tipos de monedas.

Los pagos anticipados, se clasificarán en dependencia de su término de vencimiento en a corto o a largo plazo.

Existen además, otras partidas por cobrar que aparecen registradas en los Estados de Situación de muchas entidades producto del envejecimiento de los cobros; estas son las Cuentas por Cobrar en Litigio y las Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial.

La Resolución 426/12 del Ministerio de Finanzas y Precios, en su anexo 2, expone el uso y contenido de las cuentas para la actividad empresarial. En relación con lo anterior plantea que:

Las **Cuentas por Cobrar en Litigio** representan los importes de las cuentas que se encuentran en fase de reclamación o litigio entre entidades sin que medie trámite ante tribunales judiciales, las mismas deben analizarse también por clientes. Se debitan por el inicio del proceso de reclamación del adeudo y se acredita por el importe de los cobros efectuados, su reclasificación o su cancelación. Se analizan por subcuentas de uso obligatorio.

Las **Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial** representan los importes de las cuentas que se encuentran en fase de tribunales, deben analizarse por clientes. Se debitan por el inicio del proceso legal del adeudo y se acredita por el importe de los cobros efectuados o por su cancelación. Se analizan por subcuentas de uso obligatorio.

1.3.1 El Sistema de Cobros y Pagos. Antecedentes.

Antes del triunfo revolucionario, las medianas y grandes empresas efectuaban sus pagos preferiblemente mediante el uso de cheques – vouchers, emitidos por ellas mismas y cuando alguna resultaba poco solvente para el vendedor, este le exigía el pago con cheques certificados por su banco, el que entonces asumía la responsabilidad de pagarlo a su presentación. Otras empresas con un menor nivel de organización, utilizaban los cheques emitidos por los bancos en los cuales operaban sus cuentas, lo que también hacían los particulares, pudiendo ambos, además hacer pago con dinero en efectivo. Todo este dependía más de la organización, características y medidas de control de la propia empresa, que de otras regulaciones.

Cuando las operaciones mercantiles se realizaban al crédito las empresas podían ampararlas con otros instrumentos como la letra de cambio y el pagaré, que daban mayor seguridad de cobro al vendedor, tanto directamente ante el comprador, como para una reclamación judicial ofreciendo a los acreedores la posibilidad de negociar estos documentos comerciales con otros empresarios o descontarlos en su banco.

Mediante una cámara de compensaciones, el Banco Central llevaba el registro de los valores presentados entre bancos, efectuando la compensación y liquidación de estas operaciones.

Al adoptarse el sistema de planificación centralizada de la economía, se creó un banco único estatal para ejercer el monopolio de las operaciones crediticias y de pagos, entre otras funciones, eliminándose el uso de los instrumentos de Crédito Comercial como la letra de cambio y el pagaré y se fueron aplicando distintas formas de pagos en diferentes etapas.

Cada cambio en las formas de cobros y pagos estuvo determinado fundamentalmente por las insuficiencias que se atribuían a los instrumentos y procedimientos de cobro o de pago en uso. Así en una etapa se utilizó la Orden de Pago, en otra el cheque, en la otra la Orden de Cobro y en algunos casos, la combinación de ellas, sin que realmente se lograra la eficiencia deseada.

Cuando formalmente parecía que mejor funcionaban los cobros y pagos en el país, fue durante el período en que se puso en vigor la Orden de Cobro.

En esta etapa, el papel que jugaban los empresarios era de presentación por el vendedor a su banco del instrumento de cobro, corriendo por cuenta de este y de forma casi automática ejecutar el débito en la cuenta del comprador y después registrar el crédito en la cuenta del vendedor. En esta etapa, el tiempo promedio entre el momento de la venta y su cobro llegó a alcanzar unos trece días y las Cuentas por Cobrar y Pagar de las empresas mostraban saldos muy pequeños. En ello influyó el sistema crediticio que se aplicaba en la mayoría de las empresas que, a partir de un límite de crédito autorizado a cada una, permitía que la mayor parte de los documentos puestos al cobro se cargaran en la cuenta del deudor contra un crédito automático que concedía el banco.

Sin embargo, lo real era que en tales circunstancias las empresas no cobraban ni pagaban, quien lo hacía era el banco, y en la mayoría de los casos esto se lograba otorgándoseles créditos. Este mecanismo permitió a las empresas vendedoras obtener financiamientos ilegítimos, presentando solamente al banco una Orden de Cobro, sin haber entregado la mercancía o prestado el servicio y lo que era aun peor, los compradores tenían una liquidez ilimitada para comprar, que el sistema crediticio facilitaba y el plan de abastecimientos y distribución determinaba, provocando que en la década del 80 las empresas acumularan gran cantidad de mercancías, que después serían inventarios ociosos por exceso y por desuso, del orden de los miles de millones de pesos.

Posteriormente se inició una variante restringida de la Orden de Cobro, pero se eliminó la ejecución automática. El vendedor presentaba sus documentos de cobro al banco como en el caso anterior pero no se les acreditaban de inmediato. Primero, los documentos se enviaban al banco del comprador para que se cargaran en su cuenta, después dicho banco enviaba la remesa de fondo al banco del vendedor y entonces era que se registraba el cobro del vendedor. Al comprador se le mantenía la oportunidad de rechazar la operación hecha en su cuenta.

Después de mucho batallar, se eliminó la gestión de cobro del vendedor y se pasó a la iniciativa de pago del comprador, mediante el empleo de la Orden de Pago. Esta decisión se adoptó, a solicitud de los empresarios, como una de las recomendaciones aceptadas en el III Congreso del Partido.

En el año 1990, no como derrota de la Orden de Pago, sino ante las dificultades materiales del banco para enfrentar su tramitación, se puso en vigor el cheque nominativo, no negociable, ni transferible por endoso.

El cheque agregó la misma incidencia que el cobro automático del año 1979; los vendedores reciben el cheque y lo depositan en su cuenta, aumentan sus fondos en banco, el banco receptor del depósito envía el cheque a la sucursal bancaria del comprador. Esto en las condiciones del Período Especial duraba meses. Aumentó así, considerablemente, la circulación del dinero sin justificación económica, en manos de las empresas. Los montos llegaron a cifras inusitadas, que se sumaban al incremento de la liquidez de la población; se emitió dinero en cantidades considerables, el equilibrio monetario se esfumó y el peso perdió el poder adquisitivo. Se hizo necesaria por consiguiente, una reforma económica, aún en marcha.

El surgimiento del cheque dio origen a iniciativas individuales que servían de caldo de cultivo para el delito. Algunos vendedores empezaron a exigir la entrega anticipada del cheque por ventas de productos que no siempre podían entregar completos. Como respuesta, los compradores también generaron sus propias iniciativas, los Cheques en Blanco. El comprador sale a buscar los productos con el cheque firmado, en unos casos sin poner siquiera el nombre del beneficiario y esto, como ya conocemos ha propiciado nuevos y muy variados delitos.

Entre las principales líneas de trabajo en esta dirección estuvo la modernización del Sistema Bancario Cubano, que comenzó en 1995. Esa fue una de las medidas más importantes, pues todas las transacciones de cobros y pagos tienen que fluir a través del Sistema Bancario, y si este no es suficiente, moderno y automatizado, no ayuda a que esas transacciones fluyan adecuadamente.

Otro de los problemas que se enfrentó en 1996, fue el de lograr una estadística confiable sobre el tema. Existía información sobre este asunto por la vía de los balances de las empresas, pero era muy general y no permitía analizar las características y las edades de esas Cuentas por Cobrar y se estableció como una de las principales líneas de un grupo de informaciones específicas que se reciben mensualmente de todos los organismos, las cuales nos permiten ir midiendo de una forma objetiva como va el comportamiento de la situación.

Pero a pesar de todo lo que se ha hecho, existe todavía un grupo importante de problemas que tiene que ser atacado y que todavía están pesando en este tema. Existen problemas subjetivos en la forma de dirección de muchas empresas, en las cuales se da mayor relevancia al cumplimiento de las metas en términos materiales que en términos financieros.

1.3.2 Consideraciones generales sobre el Sistema de Cobros y Pagos.

El Sistema de Cobros y Pagos, como se ha denominado en nuestro país, es el concepto mediante el cual se han definido una serie de instrumentos o medios, instituciones, procedimientos y sistemas de comunicación y de información, que se establecen para organizar la ejecución de los cobros y los pagos entre las personas jurídicas y naturales, derivadas de la compra – venta de mercancías y servicios y para realizar mediante diversas formas las transferencias de los correspondientes recursos financieros entre las partes interesadas, fundamentalmente a través de sus cuentas bancarias.

En nuestro país, las Normas del Sistema de Cobros y Pagos, están establecidas en la Resolución No. 101/2011, del Banco Central de Cuba, la cual entra en vigor a partir del mes de diciembre de este año, que modificó a la Resolución No. 245, del 17 de septiembre del 2008, la que hasta entonces establecía dichas normas.

La misma tiene como principales objetivos:

Reglamentar la ejecución de los cobros y pagos en el territorio nacional, en pesos cubanos, pesos convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una relación contractual entre las personas jurídicas cubanas y dotar al Sistema de Pago de una normativa que contribuya al fortalecimiento sistemático de la disciplina financiera y a lograr la mayor celeridad posible en la rotación del dinero y en la liquidación de las transacciones comerciales, con el fin de reducir el ciclo de cobros y de los recursos financieros en tránsito.

1.3.3 Instrumentos de Pago y Títulos de Crédito.

Según la Resolución 101/2011, en las operaciones de cobros y pagos que se deriven de una relación contractual, se utilizan los instrumentos de pago y títulos de créditos siguientes, según las características de la transacción y las regulaciones de estas normas:

Dinero Efectivo: Billetes y monedas metálicas en circulación. Es la más generalizada, pues en la vida diaria es el medio por el cual se adquieren como valor de cambio, los distintos productos en los mercados locales, ya sea por personas naturales o jurídicas.

Pero en el comercio internacional, esta forma de pago no es recomendada debido al riesgo en la transportación de grandes sumas de efectivo y la proliferación de falsificaciones perfectas.

Transferencia Bancaria: La realiza el banco siguiendo instrucciones de su cliente. Mediante esta operación se debita la cuenta del cliente por la cantidad objeto de la transferencia y acredita la cuenta del beneficiario, o se cobra en la ventanilla de la institución bancaria.

Cheque Nominativo: Mandato de pago en el que se consigna el beneficiario y no se permiten endosos. Mediante este instrumento se debita la cuenta del emisor del cheque y se acredita la cuenta del beneficiario, o se cobra en la ventanilla de la institución bancaria. Este cheque puede adquirir las modalidades de:

- a) **Cheque Certificado:** Se certifica por el banco, debitando previamente los fondos en la cuenta del emisor, con lo que se convierte en una obligación para la institución bancaria. Se consignan las firmas autorizadas del banco.
- b) **Cheque Voucher:** Se precisa el concepto del pago.
- c) **Cheque de Gerencia:** Es emitido por una institución bancaria contra sus fondos.

Orden de Cobro: Se utiliza para debitar regularmente cuentas según demandas del beneficiario de los fondos a extraer, previa autorización por una vez de los titulares de las mismas.

Tarjeta Débito o Crédito: Medio de pago electrónico utilizado en conjunción con sistemas de autorización y liquidación de las transacciones realizadas con su ayuda.

Carta de Crédito Local: Emitida y revisada por las instituciones bancarias cubanas. 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.

Letra de Cambio: Título-valor que obliga a pagar una deuda a su vencimiento en un lugar determinado a favor de quien resulte legítimo tenedor, se ajusta a las formalidades que establece la ley:

La domiciliación del pago de una letra de cambio en una cuenta bancaria tiene, sin perder los atributos del título de valor, el carácter de una autorización de débito en cuenta a ejecutar en la fecha del vencimiento de la letra, y puede ser pagada con ingresos posteriores si no existen fondos suficientes el día del vencimiento, siempre que se presente en el banco en o antes de la fecha de su vencimiento.

Cuando una letra de cambio haya sido domiciliada en una cuenta bancaria del librado, el correspondiente protesto en caso de no pago puede realizarse indistintamente en el domicilio legal del librado o del banco en el cual opera dicha cuenta bancaria.

La letra de cambio se acepta por las firmas autorizadas del titular de la cuenta en que se domicilia el pago.

Los bancos pueden afectar cualquiera de las cuentas bancarias de un mismo titular en el propio banco, en caso de recibir una letra de cambio domiciliada, y no existir en la cuenta designada los fondos necesarios para pagarla.

Pagaré: Título – valor que constituye un reconocimiento de deuda por escrito o promesa de pago de una suma de dinero, hecha a la persona del acreedor.

1.4 La administración de las Cuentas por Cobrar.

En general, las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de empresas a ofrecer créditos. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea la Cuenta por Cobrar.

Como la mayoría de las empresas encuentran que las Cuentas por Cobrar representan gran parte de sus activos circulantes, normalmente se presta muchísima atención a la administración eficiente de estas partidas.

Un sistema de control es importante porque, sin él las Cuentas por Cobrar se acumularán hasta alcanzar niveles excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las cuentas malas cancelarán las utilidades sobre las ventas. Con frecuencia, se necesitan acciones correctivas, y la única forma de saber si la situación se está volviendo difícil consistirá en instalar y seguir un buen sistema de control de las Cuentas por Cobrar.

El monto total de las Cuentas por Cobrar pendientes de pago en cualquier fecha determinada se establece mediante dos factores: el volumen de ventas a crédito y el plazo promedio de tiempo entre las ventas y las cobranzas. Si cambian tanto las ventas a crédito como el período de cobranza, tales cambios se verán reflejados en las Cuentas por Cobrar.

La política óptima de crédito, y por lo tanto el nivel óptimo de las Cuentas por Cobrar, depende de las condiciones operativas de la empresa, las cuales son de naturaleza única. Por ejemplo, una empresa que tuviera un exceso de capacidad y costos variables de producción de nivel bajo, debería extender créditos de una forma más liberal, y

mantener un nivel más alto de Cuentas por Cobrar, que una empresa que operara a toda su capacidad con un margen de utilidad muy pequeño. Sin embargo aún cuando las políticas óptimas de crédito varían entre las empresas o aún cuando pueden variar en una misma empresa a través del tiempo, es muy útil analizar la efectividad de la política de crédito en un sentido general y agregativo. Los administradores y empresarios deben prestar una estrecha atención a la administración de las Cuentas por Cobrar, ya que los estados financieros pueden ser engañosos y ello puede ocasionar que posteriormente se sufran serias pérdidas sobre una inversión. (Weston, T. F., 2006, pp. 522, 524)

1.4.1 La Política de Crédito.

El éxito o el fracaso de un negocio dependen principalmente de la demanda por sus productos, como regla general mientras más altas sean sus ventas, más grandes serán sus utilidades. Las ventas a su vez, dependen de varios factores; algunos de ellos son de naturaleza exógenos pero otros están bajo el control de la empresa. Las principales variables controlables que afectan a la demanda son los precios de venta, la calidad de los productos, la publicidad y la *política de crédito*.

La política de crédito a su vez se forma de las cuatro siguientes variables:

1. El período de crédito: Consiste en la longitud del plazo de tiempo que se confiere a los compradores para que liquiden sus adquisiciones.
2. Las normas de crédito: Se refieren a la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes a crédito para ser aceptados y al monto del crédito disponible para distintos tipos de clientes.
3. La política de cobranza: Se mide por la rigidez o por la elasticidad e el seguimiento de las cuentas de pago lento.
4. Cualquier descuento concedido por pronto pago, incluyendo el período del descuento y el monto. (Weston, T. F., 2006, pp. 529, 530)

Existen diferentes formas de determinar el **período y normas de crédito**:

Las normas de crédito se refieren a la fuerza que debe mostrar un cliente para calificar como sujeto de crédito. Si un cliente no satisface los términos ordinarios de crédito, podrá aun hacer compras a la empresa, pero bajo términos más restrictivos. Las normas de crédito de la empresa sirven para determinar cuáles serán los clientes que podrán cumplir con los términos ordinarios de crédito y la cantidad que debe recibir cada cliente. Los principales factores que se consideran al establecer las normas de crédito se relacionan con la probabilidad de que algún cliente determinado pague con lentitud o incluso que termine como una pérdida por cuentas malas.

La fijación de las normas de crédito requiere implícitamente de una medición de la calidad del crédito, la cual se define en términos de la probabilidad de que un cliente incurra en un incumplimiento respecto a sus obligaciones. La estimación probabilística para un cliente determinado es en su mayor parte un juicio subjetivo. Sin embargo, la evaluación del crédito, constituye una práctica bien establecida, y un buen administrador de créditos puede hacer juicios razonablemente exactos con relación a la probabilidad de incumplimiento de pago de diferentes clases de clientes.

Las empresas utilizan algunos métodos para medir la calidad del crédito, entre estos se destaca el **Sistema de Puntaje de Crédito**. (Weston, T. F., 2006, pp. 530, 531)

De acuerdo con la publicación de la FTC "Credit Score Facts" (Hechos sobre el Puntaje de Crédito), menciona que el Puntaje de Crédito es un sistema que los acreedores utilizan para ayudarles a determinar si se le da o no crédito. También se puede utilizar para ayudar a decidir los términos ofrecidos por el préstamo. La información que se archiva en su informe de créditos es: sus prácticas de créditos, el historial de pagos de sus cuentas, el número y el tipo de cuenta que usted tiene, si paga sus cuentas en la fecha establecida, las deudas pendientes y la antigüedad de sus cuentas.

Otro de los elementos que utilizan las empresas para evaluar el riesgo de crédito es el llamado **Sistema de las Cinco C**.

Independientemente de cual sea el enfoque, los métodos que se usan para medir la calidad del crédito, se relacionan con la evaluación de las cinco áreas que

generalmente se consideran importantes para determinar la dignidad de crédito de un cliente:

El **Carácter** se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones. Este factor es de vital importancia porque toda transacción de crédito implica una promesa de pago. Los administradores y empresarios insisten en que el factor moral es el aspecto más importante en una evaluación de crédito.

La **Capacidad** es un juicio subjetivo acerca de la habilidad de los clientes para pagar sus cuentas. Se mide parcialmente por los records anteriores de los clientes y por los métodos de negocios y puede verse complementada por la observación física de sus plantas y almacenes.

El **Capital** se mide por la condición financiera general de una empresa tal y como lo indicaría un análisis de sus estados financieros. Se da una importancia especial a las razones de riesgo.

El **Colateral** está representado por los activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener un crédito.

Las **Condiciones** se refieren tanto a las tendencias económicas generales como a los desarrollos especiales de ciertas regiones geográficas o sectores de la economía que pudieran afectar la capacidad de los clientes para satisfacer sus obligaciones. (Weston, T. F., 2006, pp. 532 - 533)

La **política de cobranza** se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para cobrar sus cuentas, principalmente las vencidas. La efectividad de la política de cobro y los métodos que se utilicen dependen de la empresa.

Los **descuentos en efectivo por pronto pago** es otra de las alternativas en la decisión de política de crédito, se analiza equilibrando los costos y los beneficios de diferentes descuentos en efectivo. Este método debería producir dos beneficios: atraer a aquellos clientes que consideren que el descuento es un tipo de reducción de precio y/o el descuento debería producir una reducción en los días de venta pendientes de cobro,

puesto que algunos clientes establecidos pagarán de una manera más rápida con la finalidad de aprovechar el descuento. (Weston, T. F., 2006, p. 535)

1.5 El Capital de Trabajo: Capital de Trabajo Neto y Necesario.

El estudio del Capital de Trabajo, es una parte fundamental del análisis financiero, que permite conocer la estructura patrimonial más convencional para una determinada empresa.

Kennedy y MC Mullen (1996), en su libro “Estados Financieros, forma, análisis e interpretación” señalan: “El Capital de Trabajo es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El Capital de Trabajo es el importe del activo circulante”.

Por otra parte Weston Fred J. y Copeland Thomas E. (1996), en su libro “Fundamentos de Administración Financiera” plantea: “El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, Cuentas por Cobrar e inventarios). El Capital de Trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados”.

Gráficamente el Capital de Trabajo Neto se pudiera representar de la siguiente forma:

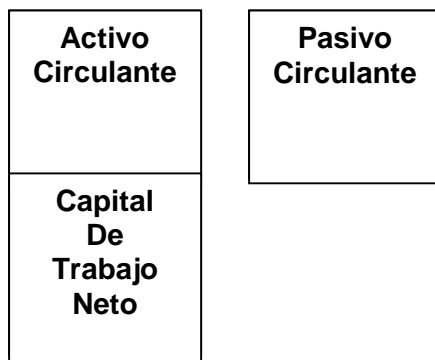


Figura 1: Capital de Trabajo Neto. (Demestre, A., Castells C. y González, A., 2002, p. 84)

En relación con lo anterior se resalta la importancia de una administración eficiente de las partidas que conforman al circulante en una entidad, pues estas son fundamentales para su progreso, constituyendo un punto clave para determinar y medir la solvencia y para asegurar un margen de seguridad razonable para las expectativas de los administradores y empresarios.

La administración del Capital de Trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes y constituye uno de los aspectos más importantes dentro de la administración financiera. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia o que pueda declararse en quiebra. Los activos circulantes de la entidad deben ser lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable, es por ello que el objetivo de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los circulantes de la empresa de tal forma que esta mantenga un nivel aceptable de capital de trabajo.

La mayoría de las empresas deben operar con niveles positivos de Capital de Trabajo, el monto depende en gran parte del campo industrial en que se desenvuelvan.

Es muy importante conocer las dos definiciones fundamentales del Capital de Trabajo: el Capital de Trabajo Bruto y el Capital de Trabajo Neto, ya que en ocasiones suelen confundirse estos términos.

El Capital de Trabajo Bruto es el activo circulante o corriente, representado por el efectivo, inversiones temporales, Efectos por Cobrar, Cuentas por Cobrar, pagos anticipados, inventarios, entre otros.

El Capital de Trabajo Neto, como se mencionaba anteriormente, es la parte del activo circulante que se cubre con fuentes de carácter permanente. Es el capital operativo de la empresa, o sea el fondo a través del cual la Entidad puede hacerle frente a: cumplir

con sus deudas corrientes, pagar los cargos fijos por intereses, pagar sus dividendos, absorber pérdidas de operación, asumir bajas en el valor de reposición de los inventarios e inversiones temporales y asumir costos de emergencia. Representa un margen de seguridad o colchón de protección para los acreedores.

El análisis del Capital de Trabajo es de una valiosa ayuda para la administración de la empresa. Le permite comprobar la eficiencia con que se están empleando sus recursos y le permite además a los acreedores saber las perspectivas de pago de sus intereses y dividendos.

Al estudiar el Capital de Trabajo Neto puede resultar interesante analizar la composición, estructura, tendencias del activo y del pasivo circulante. De esta forma, las variaciones ocurridas de año en año, pueden observarse más claramente. Si disminuye el efectivo, creciendo en exceso las Cuentas por Cobrar o los inventarios, puede traer como consecuencia la inmovilización de recursos que no producen beneficios y afectan la liquidez empresarial, pero posteriormente los Inventarios pueden ser vendidos y las Cuentas por Cobrar cobradas, entonces aumenta el Capital de Trabajo Neto, esto es así ya que al venderse las mercancías que se encuentran almacenadas se produce el intercambio de valores no equivalente, o sea, se obtiene una utilidad que va a reflejarse concretamente en la cuenta de efectivo o en las Cuentas por Cobrar.

La liquidez del Capital de Trabajo Neto es más favorable cuando los valores de este se encuentran en efectivo, inversiones temporales, Efectos por Cobrar y Cuentas por Cobrar dentro del término concedido para hacerlas efectivas y los valores menores en inventarios.

Sin embargo, es importante destacar que cuando se habla de Capital de Trabajo hay que distinguir dos casos:

1. El Capital de Trabajo con que realmente está operando la empresa.
2. El Capital de Trabajo Necesario.

El Capital de Trabajo Necesario es el financiamiento mínimo que necesita una empresa para garantizar de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y la prestación de los servicios.

Muchas veces en nuestras entidades el Capital de Trabajo Real no coincide con el Capital de Trabajo Necesario de ahí la importancia que tiene para cualquier entidad conocer el capital de trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

Para calcular el Capital de Trabajo Necesario, se presenta la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo Necesario} = \frac{\text{Ciclo de Caja o Conversión de Efectivo}}{\text{Consumo Promedio Diario de Efectivo}} \times \text{Consumo Promedio Diario de Efectivo}$$

El Consumo Promedio Diario del Efectivo se determina dividiendo el Total de desembolsos entre los días del período a analizar.

En la administración del ciclo de flujo de efectivo es preciso distinguir dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pagos, los cuales se combinan para determinar el Ciclo de Conversión del Efectivo.

El ciclo operativo toma en cuenta las dos siguientes determinantes de la liquidez:

El período de conversión de los inventarios que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima, productos en proceso y producción terminados en productos y para vender éstos productos a los clientes, se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.

El período de conversión de las Cuentas por Cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa en convertir sus Cuentas por Cobrar en efectivo, se mide por el período de cobranza.

El ciclo operativo mide la cantidad de tiempo que transcurre entre las compras de las materias primas y la cobranza de efectivo como pago por esos bienes después que han sido vendidos. Este se centra en la oportunidad de los flujos de entrada de efectivo pero elude la oportunidad de los flujos de salida (momento en el que debemos pagar las compras y la mano de obra); sin embargo, los requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de créditos al hacer pagos de mano de obra después de que el trabajo ha sido realizado. Por tanto, la empresa debe administrar los flujos de entrada y salida de efectivo (cuanto más pueda demorar los pagos, menores serán los problemas que puedan causar el ciclo operativo)

Los flujos de entrada y salida de efectivo están raramente sincronizados por lo que el ciclo de flujo de efectivo revelará por regla general los períodos en los que sea necesario adquirir fondos externos.

De ahí que el Ciclo de Conversión en Efectivo fusione el ciclo operativo y el ciclo de pagos de la siguiente forma:

Ciclo de Caja

$$\text{Ciclo de Caja} = \text{Ciclo de Inventarios} + \text{Ciclo de Cobros} - \text{Ciclo de Pagos}.$$

Conversión de Efectivo

A partir de aquí se hace evidente la necesidad que las empresas adopten medidas para reducir el Ciclo de Conversión del Efectivo cobrando sus Cuentas por Cobrar con mayor rapidez, tal vez ofreciendo descuentos en efectivo, acortando el período de conversión del inventario, hasta tanto no se pierda calidad en el proceso o aumentando la cantidad de días para definir los pagos, entre otras alternativas.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que un Capital de Trabajo excesivo o insuficiente refleja una situación desfavorable para un negocio pues:

Si el capital de trabajo es **excesivo**, especialmente en forma de efectivo y valores negociables quiere decir que existe un gran volumen de fondos que no son usados

productivamente, representando una pérdida de interés o de utilidad, estimulando los pagos excesivos de dividendos y a menudo conduce a inversiones en proyectos indeseables o en medios y equipos innecesarios. Este exceso de Capital de Trabajo puede llevar al descuido en los costos y por lo tanto a insuficiencias en las operaciones.

Las insuficiencias del Capital de Trabajo (**déficit**) pueden estar originadas por un volumen de venta por debajo de su costo; precios de ventas rebajados debido a la competencia; pérdidas ocasionadas por tormentas, inundaciones, robos que no están cubiertos por el seguro; política poco conservadora de dividendos, pues a veces para conservar la apariencia de una situación financiera favorable se continúa pagando dividendos aunque ni las ganancias actuales ni la situación de la caja garantice los mismos.

De igual forma puede ser insuficiente el Capital de Trabajo si la gerencia no acumula los fondos necesarios para la liquidación de bonos o su vencimiento o para utilizar en el retiro de acciones preferentes, así como si existe una posición fija para un fondo de amortización cuyas necesidades sean excesivas en relación con la utilidad neta anual.

1.6 La Metodología como herramienta de investigación.

La Enciclopedia Libre Wikipedia, define el término metodología como un conjunto de procedimientos racionales, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Alternativamente puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo o como una parte de la lógica, cuya finalidad es señalar el procedimiento para alcanzar el saber de un orden determinado de objetos.

La Enciclopedia cubana Ecured, menciona que la metodología es parte de un proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. Los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables que, potencialmente solucionarán los problemas planteados.

Lo que principalmente hace la metodología es estudiar los métodos para luego determinar cuál es el más adecuado a aplicar o sistematizar en una investigación o trabajo. En ocasiones es muy común que se confundan los términos de método y metodología. El conjunto de procedimientos adecuados para lograr un fin se llama método, que es el camino para llegar a un fin determinado o sea una manera razonada de conducir el pensamiento para alcanzar un fin establecido. El término "método" se utiliza para el procedimiento que se emplea para alcanzar los objetivos de un proyecto y la metodología es el estudio del método. La validez otorgada al uso de uno u otro método estará dada en el marco de los paradigmas de la ciencia.

Los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables que, potencialmente, solucionarán los problemas planteados. A diferencia de lo que sucede con el epistemólogo, el metodólogo no pone en tela de juicio el conocimiento ya obtenido y aceptado por la comunidad científica. Su problema se centra en la búsqueda de estrategias válidas para incrementar el conocimiento. La estructura de la metodología debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo, cuándo y quién lo realizará?

Finalmente, se debe tener en cuenta que en el estudio de la actualidad financiera, en materia de Sistema de Cobros, para perfeccionar nuestro modelo socialista, se hace necesario que las organizaciones empresariales, partiendo de las profundas transformaciones que han tenido, deben ir adaptándose e insertándose a las condiciones internas y externas que les permiten desenvolverse bajo las premisas de mejorar de forma permanente los resultados en la gestión financiera, teniendo en cuenta los controles y normativas contables.

CAPÍTULO II: Aplicación y validación de la metodología rediseñada para optimizar el ciclo de cobros en la Empresa VIAMAC de Sancti Spíritus.

En este capítulo se expone una caracterización de la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC); así como el diagnóstico de la situación de las Cuentas por Cobrar al cierre del mes de diciembre de los años 2012 y 2013 respectivamente, un análisis del pago de las utilidades retenidas, así como el comportamiento de los principales ratios financieros y el Capital de Trabajo.

Se contextualiza además una metodología rediseñada para optimizar el ciclo de cobro en la entidad, la que se aplicará para finalmente validar la presente investigación.

2.1 Caracterización de la Empresa VIAMAC.

La Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus (VIAMAC) se constituyó el 16 de octubre de 1995 mediante la Resolución 237/95 dictada por el Ministro del Transporte y esta ubicada en Avenida 26 de Julio # 157, Colón.

Se crea como Organización Económica Estatal, con personalidad jurídica propia y patrimonio. Funciona bajo los principios del cálculo económico y se subordina al Grupo Empresarial Constructor del Transporte.

VIAMAC tiene como **Misión:** Satisfacer de forma sostenible, los servicios de construcción, mantenimiento, reparación, conservación de la red vial y obras civiles; garantizando la calidad y el cuidado del medio ambiente, con una fuerza laboral capacitada y comprometida con las exigencias de nuestros clientes.

Visión: VIAMAC satisface la demanda de los servicios de construcción, mantenimiento, reparación, conservación de la red vial y obras civiles con la eficiencia y la eficacia requerida; logrado ser una organización de referencia, sustentada en una alta competitividad, mediante una imagen empresarial destacada, manteniendo un personal altamente calificado, motivado y comprometido con la organización.

Su **objeto empresarial** fue modificado en la Resolución # 745/ 2012, del Ministerio de Economía y Planificación, que la faculta para desarrollar las siguientes actividades:

Prestar servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la faja y calzada de la red vial, de construcción, mantenimiento, conservación y reconstrucción de obras de fábrica; de colocación, mantenimiento y conservación de señales verticales y horizontales, de movimiento de tierra y de chapea manual y mecanizada, en pesos cubanos y convertibles.

Cultivar y comercializar de forma mayorista plantas ornamentales, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

Brindar servicios de mantenimiento y conservación de áreas verdes y de jardinería, efectuar la construcción civil y el montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, realizar la demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, en pesos cubanos y convertibles.

Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo, de montaje y mantenimiento de clima y redes en pesos cubanos y convertibles.

Brindar servicios de dirección integral de proyectos solo para las inversiones viales que ellos ejecuten como inversionistas o constructores, en pesos cubanos.

Prestar servicios de construcción, mantenimiento y reparación de obras marítimas, en pesos cubanos y convertibles.

Brindar servicios de transportación de carga general, en pesos cubanos.

Prestar servicios de alquiler de equipos de la construcción en pesos cubanos.

La entidad está estructurada a través de una Dirección General u Oficina Empresa y cuatro Unidades Empresariales de Base: tres que atienden la actividad de Mantenimiento Vial y una dedicada a la actividad de Construcción. **(Ver Anexo 1)**

La empresa cuenta con un núcleo del PCC, una Sección Sindical de Base y un Comité de Base de la UJC.

A su vez tiene aprobada una plantilla de 731 trabajadores que hasta la fecha esta cubierta por 722 entre plazas fijas y contratos la cual se muestra desglosada por categorías en el **Anexo 2**.

A los trabajadores se les brinda todo el apoyo necesario para su capacitación y desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades y planes elaborados para cada período, también tendrán promoción si es integrante de la reserva de cargos exigentes en la Empresa.

La preparación y superación es una actividad que esta considerada como fundamental en la empresa; ya que garantiza la obtención de conocimientos y habilidades que coadyudan al mejor desempeño de sus funciones y con ello a la de la entidad.

La Empresa tiene implantado el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2003, en un inicio basado en los subsistemas de la Resolución 187/98. El mismo fue certificado mediante el acuerdo 4785 del 5 de mayo del 2003.

Actualmente se realiza la actualización de los subsistemas según los resultados del trabajo, implementados mediante el Decreto Ley 252 del 2007 y su Reglamento, el Decreto 281 del mismo año. La entidad conoce y trabaja siempre sobre la base de las leyes y demás regulaciones jurídicas que rigen la producción de bienes y servicios.

En el aspecto económico, los ingresos y los gastos son indicadores de referencia obligatoria para la entidad. Es por ello que se trabaja para buscar proveedores con ofertas más económicas, sin descuidar, por supuesto, la calidad de los productos que se adquieren. Existe además un plan de ahorro de los portadores energéticos y de recursos como: materiales de oficina y demás medios con que se trabaja, para contribuir a la reducción de los costos y gastos de la entidad, a esto se le suma el actual proceso de redimensionamiento laboral que atraviesa nuestro país, contribuyendo a la disminución del gasto de salario. Para la Empresa, es de suma importancia la opinión

de sus clientes, ya que mediante esta vía, la misma puede realizar una mejora continua de sus servicios, así como rectificar posibles errores. Desde el punto de vista ecológico, los proyectos que realiza la empresa son verificados y aprobados por el CITMA del territorio, de acuerdo con lo establecido. En la entidad se encuentra aplicada además, una política integral, dentro de la cual el medio ambiente constituye un aspecto básico. La entidad dentro de las posibilidades de mercado y la situación existente, trata de mantenerse actualizada en cuanto al dominio de las técnicas y las tecnologías de punta.

2.2 Diagnóstico de la Investigación.

Se realizó el diagnóstico de la situación que presenta el Sistema de Cobros al cierre del mes de diciembre del 2013 en la Empresa VIAMAC de Sancti Spíritus. Para la confección de este estudio se emplearon varios métodos y técnicas tales como: la observación, la comparación de datos, la revisión de documentos (Expedientes de Cuentas por Cobrar, Análisis por Edades, Estados de Situación y Resultado, Plantilla de Cargos, Registro de Facturas Emitidas, Informes de Inspecciones y Auditorías Recibidas, Análisis Económicos, Contratos de Clientes) y entrevistas con el personal del área contable y principales directivos de la Entidad.

El diagnóstico de la investigación se estructuró mediante los siguientes aspectos a evaluar:

- Análisis de los principales indicadores técnicos-económicos al cierre de diciembre 2012 y 2013 respectivamente **(Ver Anexo 3)**.
- Comportamiento de las Cuentas por Cobrar: Años 2012 y 2013 **(Tabla 1)**, principales clientes con mayores afectaciones y motivos del envejecimiento de las cuentas.
- Análisis de las Razones Financieras más relevantes que influyen en el Sistema de Cobros **(Ver Anexos 4 al 9)**.
- Análisis de la influencia del Capital de Trabajo en el ciclo de cobros **(Ver Anexos 10 al 17)**.

- Análisis del pago de las utilidades retenidas (**Ver Anexo 18**)
- Aplicación de la Guía de Control Interno (Resolución 60/11, C.G.R.) Subsistema de Control Interno (**Ver Anexo 21**)
- Entrevista a los trabajadores del área contable y directivos de la Entidad en relación a las Cuentas por Cobrar.

2.2.1 Análisis de indicadores técnicos – económicos.

Como se puede apreciar en el **Anexo 3**, las ventas netas aumentaron en 120.8, en el 2013 con respecto al 2012, debido a los niveles de producción alcanzados, motivados principalmente por las actividades de construcción, sobrecumpliendo este indicador al 100.7%.

La utilidad presenta un crecimiento de 433.9, representando un sobrecumplimiento de 104.9 %, en igual período del 2013 con respecto al 2012, debido al aumento de los ingresos y la disminución de los gastos.

El salario medio disminuye en \$8.00 debido a la disminución en el fondo de salario en 55.4, en el 2013 con respecto al 2012, por otra parte, el valor agregado crece en 29.0, debido al aumento de las ventas anteriormente analizadas.

2.2.2 Comportamiento de las Cuentas por Cobrar: Años 2012 y 2013.

A continuación se muestra un resumen del comportamiento de las Cuentas por Cobrar al cierre del mes de diciembre de los años 2012 y 2013; de esta forma se puede medir la relevancia de los montos que representan las Cuentas por Cobrar provenientes de las ventas del mes y aquellas mayores de 30 días aun pendientes de cobro, permitiendo conocer la variación que han tenido las mismas durante los períodos analizados.

Tabla # 1. Análisis del comportamiento de las Cuentas por Cobrar.

Saldos al Cierre de Diciembre						
Unidad de Medida: Miles de Pesos.						
Edades	2012 (1)		2013 (2)		Variación de los Montos (2-1)	Variación en % (2-1)
	Monto	%	Monto	%		
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (136)	1 305,1	74,7	1 583,4	66,3	278.3	(8.4)
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	242,2	13,9	328,2	13,7	86.0	(0.2)
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	198,9	11,4	475,6	20,0	276.7	8.6
Total:	1 746,2	100 %	2 387,2	100 %	641.0	

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la **Tabla 1**, las Cuentas por Cobrar en los períodos analizados presentan montos elevados de 1 746.2 y 2 387.2 respectivamente, producto de los altos volúmenes de ventas efectuadas a crédito, se puede observar una variación total ascendente a 641.0 en el segundo período con respecto al primero.

En ambos períodos el mayor porcentaje pertenece a las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo, aproximadamente en 74.7% y 66.3%, disminuyendo este último en 8.4% con respecto al año 2012. El resto de los montos pendientes de cobro corresponden a las Cuentas por Cobrar en Litigio con 13.9% y 13.7% respectivamente y a las Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial con un incremento de un 8.6% en el 2013 con respecto al año base, ascendente a 11.4%.

Los clientes que presentan mayores incidencias en el deterioro de las Cuentas por Cobrar, principalmente las vencidas son: Unidad Presupuestada Servicios Comunes

de SS, Inmobiliaria Trinidad, Hotel Brisas Trinidad del Mar, Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda, UEB Servicios Generales Ferrocarriles SS, Empresa de Ómnibus Nacionales, Empresa Transimport SS y Almacenes TRD SS.

Los motivos que propician este deterioro son principalmente la insuficiente gestión de cobro por parte del personal económico, la falta de supervisión de la administración, el desconocimiento del procedimiento legal para litigios y procesos judiciales; así como la inexistencia de un mecanismo o metodología de cobro efectiva hacia los clientes. Algunos de los clientes son entidades presupuestadas que requieren de financiamiento del Estado para ejecutar los pagos; así como otros que necesitan de autorización por su Organismo Superior por tener una cuenta bancaria centralizada, lo que en ocasiones dificulta el proceso de cobro.

2.2.3 Análisis de las Razones Financieras más relevantes que influyen en el sistema de cobros.

Como se abordó en el capítulo anterior, el uso de las razones financieras sirve de herramienta para determinar el comportamiento de indicadores y evaluar la gestión de una empresa en un período dado.

Para el análisis de la situación económico – financiera de la Empresa objeto de estudio, se seleccionaron aquellos ratios que presentan mayor influencia en el sistema de cobros; o sea las razones de liquidez y rentabilidad al cierre del mes de diciembre de los años 2012 y 2013, permitiendo comparar la variación entre estos períodos, sirviendo de base fundamental para los resultados del diagnóstico.

2.2.3.1 Liquidez General o Razón Circulante.

La Liquidez General, es la razón de activo circulante a pasivo circulante. Permite medir la capacidad de la Empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus activos corrientes, en un momento determinado, el resultado de mide en veces y su expresión para el cálculo es la siguiente:

LG = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Para la evaluación del resultado se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

Menor que 1: Peligro de suspensión de pagos.

De 1 a 2: Correcto.

Mayor que 2: Peligro de presentar activos ociosos.

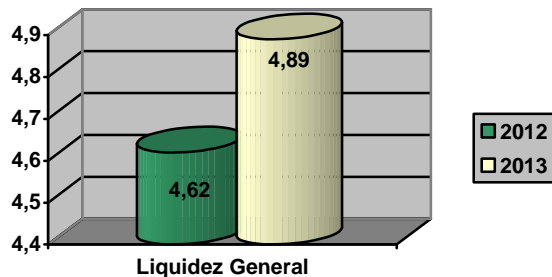


Gráfico # 1. Liquidez General comparativa diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en el **Anexo 4**, al cierre del mes de diciembre del año 2012 por cada peso de deuda a corto plazo, la Empresa disponía de 4.62 de activo circulante para cubrirla, mientras que en igual período del año 2013, se disponía de 4.89 de activo circulante para cubrir sus obligaciones, observándose una variación en aumento de la liquidez en 0.27, debido fundamentalmente a los montos elevados de activos circulantes en comparación a los pasivos circulantes, así como el aumento de ambos indicadores en los períodos analizados, en 345.9 y 19.7 respectivamente.

2.2.3.2 Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.

La Liquidez Inmediata o Prueba Ácida, mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles, o sea las deudas a corto plazo, a partir de los activos circulantes sin la inclusión de las partidas menos líquidas, se expresa en veces y se calcula:

$$L I = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Pasivo Circulante

Para la evaluación del resultado se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

Menor que 1: Peligro de suspensión de pagos.

De 1 a 1: Correcto.

Mayor que 1: Peligro de presentar exceso de tesorería.

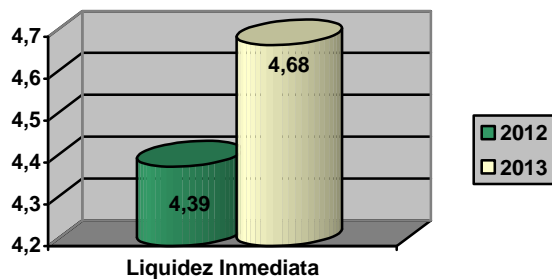


Gráfico # 2. Liquidez Inmediata o Prueba Ácida comparativa diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

Al cierre del mes de diciembre del año 2012, por cada peso de deuda a corto plazo que se presentaba en la Empresa se contaba con 4.39 de activos más líquidos para cubrirla. En el 2013 la razón creció en 0.29, alcanzando un valor de 4.68 de activos más líquidos en el período analizado (**Ver Anexo 5**).

Esto se debe al aumento de las partidas de activos circulantes, esencialmente el efectivo y la disminución de los pasivos circulantes como las Cuentas por Pagar a Corto Plazo.

2.2.3.3 Razón de Solvencia.

La Razón de Solvencia mide la capacidad que presenta la Empresa para enfrentar (solventar) todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo, con sus activos reales (activos circulantes y fijos), se expresa en veces y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

Para la evaluación del resultado se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

Menor que 1: Peligro de no poder solventar las deudas.

De 1 a 2: Correcto.

Mayor que 2: Peligro de presentar activos ociosos.

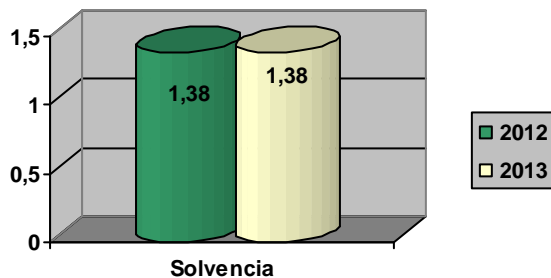


Gráfico # 3. Razón de Solvencia comparativa diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en **Anexo 6**, al cierre del mes de diciembre de los años 2012 y 2013 la Empresa poseía para solventar sus obligaciones 1.38, estos resultados están

sustentados por las variaciones ascendentes de las partidas que componen los activos y pasivos en 1 789.8 y 1 373.7 respectivamente.

2.2.3.4 Razón de Rentabilidad sobre Ventas.

La Razón de Rentabilidad sobre Ventas, mide cuánto se obtiene de utilidad neta por cada peso de ventas netas, y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{RSV} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Mientras mayor sea el resultado de este ratio, más eficiente ha sido la gestión de ventas.

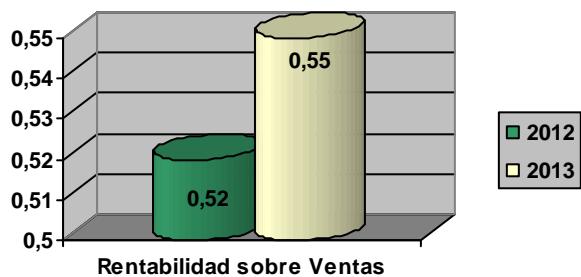


Gráfico # 4. Rentabilidad sobre Ventas comparativa diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se aprecia en el **Anexo 7**, la Empresa en ambos períodos muestra una eficiente gestión de ventas, debido al aumento de los indicadores anteriormente mencionados en 433.9 y 120.8 respectivamente, logrando un crecimiento en su rentabilidad de 0.03 en el 2013 con respecto al 2012, pues por cada peso de ventas la Entidad obtenía 0.52 y 0.55 respectivamente de utilidades al cierre del mes de diciembre.

2.2.3.5 Razón de Rentabilidad Económica.

La Razón de Rentabilidad Económica expresa la utilidad obtenida por cada peso de activo total invertido, y se calcula:

$$RE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Activo Total

Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la Empresa pues sus resultados reflejarán en cuánto el activo de la entidad ha sido productivo.

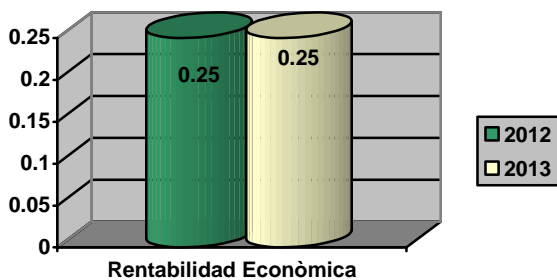


Gráfico # 5. Rentabilidad Económica comparativa diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

Como muestra el **Anexo 8**, por cada peso de activos totales invertidos, la Empresa al finalizar el mes de diciembre del año 2012, alcanzó 0.25 de utilidad neta, no mostrándose variaciones en el mismo período del 2013, esto es dado por el aumento de las partidas que conforman la utilidad neta y los activos totales en 433.9 y 1789.8 respectivamente.

2.2.3.6 Razón de Rentabilidad Financiera.

La Razón de Rentabilidad Financiera expresa cuánto se obtiene de utilidad neta por cada peso de recursos invertidos, y se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$RF = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital (Patrimonio)}}$$

Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa pues sus resultados reflejarán en cuánto el patrimonio de la Entidad ha sido productivo.

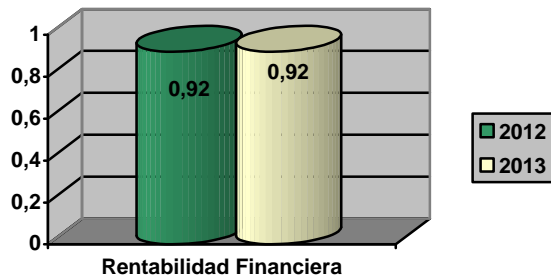


Gráfico # 6. Rentabilidad Financiera comparativa diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

El **Anexo 9** muestra que en el período analizado en el año 2012, la Empresa por cada peso de recursos propios invertidos logró 0.92 de utilidad neta, ocurriendo lo mismo en igual período del año 2013, los resultados obtenidos están respaldados en un aumento de la utilidad neta y del patrimonio de la entidad en 433.9 y 416.1 respectivamente.

2.2.4 Influencia del ciclo de cobro en el Capital de Trabajo.

Como se planteó en el primer capítulo, el Capital de Trabajo Neto se obtiene deduciendo del activo circulante el pasivo circulante y en muchos casos este Capital Real no coincide con el que realmente necesita la Entidad para garantizar una buena gestión y administración de sus recursos y por ende obtener mejores resultados.

Por esta razón es de vital importancia realizar un análisis acerca del comportamiento del Capital de Trabajo en la Empresa objeto de estudio al cierre de los períodos 2012 y 2013.

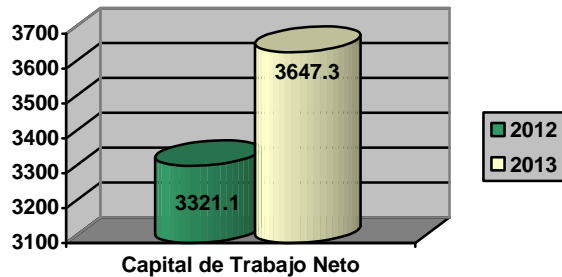


Gráfico # 7. Capital de Trabajo Neto comparativo diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en el **Anexo 10**, la Empresa cuenta con un Capital de Trabajo Neto de 3 321.1 para el año 2012 y 3 647.3 correspondiente al 2013, debido a que los activos circulantes fueron mayores que los pasivos circulantes en ambos períodos, tanto los activos como los pasivos circulantes crecieron en 345.9 y 19.7 respectivamente, lo que trajo como consecuencia un aumento del Capital de Trabajo Neto de 326.2.

Para efectuar el cálculo del Capital de Trabajo Necesario es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

$$1. \text{Ciclo de Inventario} = \frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Ventas Netas}} \times \text{Días del Período (360)}$$

Ventas Netas

$$2. \text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar Promedio}}{\text{Ventas Netas}} \times \text{Días del Período (360)}$$

Ventas Netas

$$3. \text{Ciclo de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Pagar Promedio}}{\text{Ventas Netas}} \times \text{Días del Período (360)}$$

Ventas Netas

$$4. \text{Ciclo Comercial de Efectivo} = \text{Ciclo de Inventario} + \text{Ciclo de Cobro} - \text{Ciclo de Pago.}$$

5. Consumo Promedio Diario de Efectivo = $\frac{\text{Total de Desembolsos}}{\text{Días del Período (360)}}$

Días del Período (360)

6. Capital de Trabajo Necesario = $\text{Ciclo Comercial De Efectivo} \times \text{Consumo Promedio Diario de Efectivo}$
(CWN)

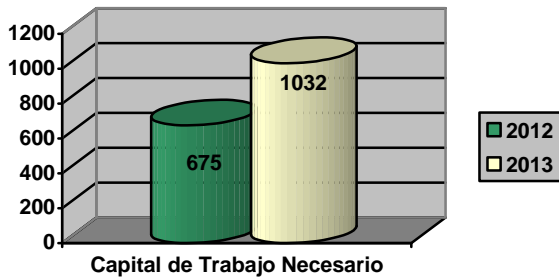


Gráfico # 8. Capital de Trabajo Necesario comparativo diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

El **Anexo 16** muestra que en el año 2012 la Empresa presentaba un Capital de Trabajo Necesario de 675.0 y en el 2013 de 1 032.0, observándose un aumento de dicho Capital de 357.0 esto se debe fundamentalmente al incremento del Ciclo Comercial del Efectivo en 18 días y a la disminución del consumo promedio diario de efectivo en 1.0, durante los períodos analizados.

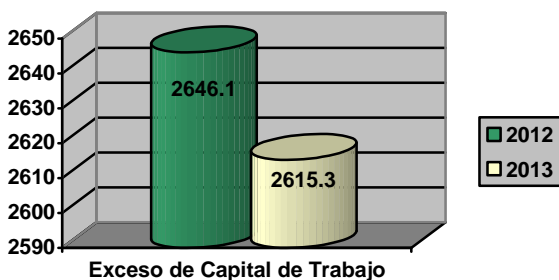


Gráfico # 9. Exceso de Capital de Trabajo comparativo diciembre 2012/2013.

Fuente: Elaboración Propia.

Los datos obtenidos en el **Anexo 17**, arrojan un exceso de Capital de Trabajo en la Empresa en ambos períodos, ascendente a 2 646.1 y 2 615.3 respectivamente. Se puede observar además una disminución de este exceso de capital en 30.8 en el 2013 con respecto al 2012. Estos resultados están fundamentados principalmente por la incidencia del Capital de Trabajo Neto explicado anteriormente.

2.2.5 Análisis del pago de las utilidades retenidas.

El origen básico de toda utilidad o pérdida empresarial proviene de las operaciones. En nuestro país las utilidades provenientes de dichas operaciones se retienen y al finalizar el período contable se aportan al Presupuesto del Estado. Las empresas que presenten altos índices de liquidez podrán solventar dicha deuda con el Presupuesto dentro del período establecido, pero aquellas que se vean afectadas con los activos más líquidos tendrán que solicitar un aplazamiento a la ONAT, para luego de recuperarse poder efectuar el desembolso, también pueden solicitar un préstamo bancario.

En la Entidad objeto de estudio se realizó un análisis de los montos a pagar por concepto de utilidades al cierre del mes de diciembre de los años 2012 y 2013, los cuales se muestran en el **Anexo 18**.

La Empresa en los períodos analizados presenta un déficit de efectivo de 2 186.4 y 2 262.1 respectivamente para efectuar el pago de sus utilidades retenidas, el cual aumentó en el 2013 en 75.7, debido al incremento de las propias utilidades en 433.9 y por ende generó un aumento de la obligación con el Presupuesto; por esta razón la Entidad realizó una solicitud de aplazamiento a la ONAT para dilatar la fecha de pago en ambos años.

Se observa que si a esta insuficiencia de efectivo se le incrementa el saldo de las Cuentas por Cobrar totales en cada período, este déficit disminuiría sustancialmente, beneficiando a la Empresa, pues el período de recuperación necesario sería menor y como mejor resultado cubriría esta obligación en su totalidad.

2.2.6 Resultados del diagnóstico de la investigación.

La empresa presenta un comportamiento favorable en sus indicadores técnicos – económicos fundamentales: ventas netas, ingresos y gastos totales, utilidades, salario medio y costos en general.

El análisis del comportamiento de las Cuentas por Cobrar arrojó un resultado desfavorable, pues muestra altos montos pendientes de cobro, aproximadamente el 34% de ellos en fechas posteriores a los 30 días pactados en los contratos con la mayoría de los clientes, esto provoca un aumento del 8.4% en el envejecimiento de las Cuentas por Cobrar en el segundo período analizado, lo que ocasiona daños económicos a la entidad en 441.1 y 803.8 respectivamente, observándose un incremento del mismo en 362.7 y perjuicios al Presupuesto del Estado en ambos períodos ascendentes a 4 014.5 y 4 211.9 respectivamente.

En relación al comportamiento de los ratios financieros analizados, su liquidez general, inmediata, así como su solvencia, son altas, en comparación con los parámetros establecidos y su rentabilidad sobre ventas, económica y financiera es también favorable.

Su Capital de Trabajo es excesivo en ambos períodos, aunque al cierre del 2013 este exceso disminuye en comparación con el período anterior, esta situación permite deducir un problema en la administración del circulante.

Para fundamentar la necesidad de la ejecución de dichos cobros se elaboró un estado comparativo del pago de las utilidades retenidas al presupuesto del estado, este análisis muestra un déficit de efectivo para el desembolso de este aporte al finalizar el período contable, para lo cual la entidad solicita aplazamientos a la Oficina Nacional de Administración Tributaria del territorio, para así dilatar dicha obligación, demostrando que si la Empresa recaudará en el tiempo establecido aquellos montos pendientes de cobro existentes, entonces el tiempo de recuperación fuera mínimo y en el mejor de los casos supliría el déficit existente.

Durante el proceso de diagnóstico se comprobó la efectividad del Sistema de Control Interno en este subsistema teniendo en cuenta los parámetros de la Guía de Autocontrol de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, permitiendo reafirmar las deficiencias en cuanto a los altos montos existentes, saldos envejecidos y las insuficientes gestiones de cobros y aplicaciones de medidas en este sentido.

Se realizó una entrevista a los principales cuadros y trabajadores del Área Contable de la Entidad, los cuales mencionaron que existían problemas con respecto a la aplicación del procedimiento legal con respecto a las Cuentas por Cobrar en Litigio y Proceso Judicial y que no existía en la Entidad un mecanismo eficiente para optimizar dichas cuentas, pues se había confeccionado hacía algún tiempo una metodología como estrategia para efectuar el cobro de las deudas, pero esta nunca llegó a cumplir sus objetivos. Mencionaron además, que el Sistema de Cuentas por Cobrar ha sido un tema primordial a verificar en inspecciones y auditorías a la Entidad y en los resultados de sus informes muestran deficiencias por lo que se ha recomendado seguir de cerca este aspecto.

2.3 Propuesta de la metodología para efectuar el ciclo de cobro en la Empresa VIAMAC Sancti Spíritus.

Aspectos Generales:

La investigación realizada durante el proceso de diagnóstico en la Entidad objeto de estudio proporcionó una información verídica de la problemática que sostiene la Empresa en materia de cobros. Por ello es necesario rediseñar una metodología para ser aplicada en la Entidad, como herramienta para lograr una eficiente y eficaz política de cobranza, principalmente para aquellas cuentas vencidas que afectan la gestión empresarial y generan perjuicios al presupuesto del estado. Estos saldos envejecidos se encuentran registrados en los Estados Financieros de la Empresa en Cuentas en Litigio (347) y Procesos Judiciales (349), como resultado de los incumplimientos de las cláusulas contractuales pactadas por los clientes.

El objetivo de esta Metodología; consiste en planificar y desarrollar detalladamente por etapas el ciclo de cobranza para un mes contable de 30 días, en donde intervienen la mayor parte de la departamentalización empresarial, permitiendo definir niveles de responsabilidad para el personal de los departamentos involucrados.

La misma debe estar soportada a través del uso de expedientes de las diferentes Cuentas por Cobrar, en los cuales además de contener el submayor de la cuenta, constarán, copia del contrato del cliente, facturas de ventas y todo aquel documento que se relacione o constituya evidencia del proceso de cobro y su correspondiente gestión.

Es necesario realizar un arduo trabajo de revisión y mejor confección de los contratos con los clientes, con el objetivo de lograr una mayor flexibilidad según sus características (liquidez, solvencia) en términos de 60 días, en virtud de evitar conflictos legales, en los que las partes incurren en gastos innecesarios para los procesos de reclamaciones comerciales y procesos judiciales en los Tribunales Populares. Se debe adquirir una mayor cultura legal y económica en materia de cobros y pagos y comenzar a incluir en la contratación el uso de títulos de valor como la Letra de Cambio antes de elegir la vía legal; así como la ejecución de cobros anticipados.

Esta metodología debe ser supervisada de forma continua por todas las partes involucradas en el proceso, para de esta forma darle seguimiento y por último valorar los resultados obtenidos.

Tabla # 2. Metodología para efectuar el Ciclo de Cobro.

No.	Metodología	Términos	Ejecutante(s)	Responsable(s)
1.	<p>El Departamento Técnico – Productivo luego de elaborar la factura de ventas, se la entregará al cliente. Este debe firmarla como “Recibida”, añadiéndole, el nombre y apellidos de quien la recibe, con el cargo y el cuño de la Entidad, como constancia de la entrega.</p> <p>Se efectúa la contabilización de la factura, debitándose la Cuenta por Cobrar a Corto Plazo por cliente (136) y acreditándose la cuenta de Ventas (905).</p> <p>De recibir notificación de reclamación o inconformidad del cliente, se efectúa el registro contable de una Devolución en Ventas, debitándose esta cuenta de gasto (801) y acreditándose la Cuenta por Cobrar a Corto Plazo (136) por la cuantía notificada.</p> <p>En el momento de efectuar el registro de la operación en un Sistema Automatizado, se deben precisar: las fechas del documento y del día contable.</p>	<p>3 días naturales para que el Departamento Técnico entregue la Factura al cliente. Se propone entre los días 24 al 26 de cada mes.</p> <p>5 días naturales para que el cliente acepte o impugne el documento, desde que la factura se firma como “Recibida”.</p>	<p>Técnico(a) del Área Productiva.</p> <p>Contador / Especialista en Gestión Económica.</p>	<p>Jefe del Área Técnica – Productiva.</p> <p>Sub Director(a) Económico(a)</p>

	<p>La operación debe ser contabilizada con la fecha de recibida la factura por el cliente para que no se afecte el ciclo de gestión de cobro.</p>			
2.	<p>De cobrarse la deuda mediante un cheque, transferencia bancaria o recibir una letra de cambio, dentro del marco contractual establecido, se contabiliza la cancelación de la Cuenta por Cobrar a Corto Plazo (136), debitándose la cuenta Efectivo en Banco (111) u Operación Entre Dependencia - Activo (351), o Efectos por Cobrar a Corto Plazo (131) y acreditándose la obligación de cobro registrada inicialmente.</p> <p>De tratarse de una letra de cambio, al vencer el término de la misma y presentarse el cobro, se registra un débito a la cuenta Efectivo en Banco (111) u Operación Entre Dependencia - Activo (351) y se acredita el Efecto por Cobrar a Corto Plazo (131) que originó la aceptación del documento mercantil.</p>	<p>25 días naturales desde que vence el término de aceptación de la factura por el cliente.</p>	<p>Contador / Especialista en Gestión Económica.</p>	<p>Sub Director(a) Económico(a)</p>

2.1	<p>De no cobrarse se efectúa una conciliación de facturas con el cliente; para esto se utilizará el modelo denominado: Acta de Conciliación (elaborado por la Entidad) (Ver Anexo 24), donde se plasmarán los datos del deudor y el acreedor, además de las causas por las cuales el cliente no ha efectuado el pago y un nuevo acuerdo donde se exponga un plazo extracontractual para en este período liquidar la deuda; así como el nombre y apellidos de quien concilia, su cargo y cuño de la Entidad. En la conciliación debe plasmarse el porcentaje e importe del recargo por mora a cobrarse en caso de haberse contratado, si este incumple nuevamente su promesa de pago.</p> <p>Al cierre del mes en la contabilidad esta Cuenta por Cobrar a Corto Plazo (136) quedará registrada en una edad mayor a los 30 días hasta que se emita el pago o se tramite a litigio.</p>	<p>3 días naturales luego del vencimiento del término contractual para efectuar pago.</p> <p>Se propone efectuar conciliación antes del vencimiento del término contractual.</p>	<p>Contador / Especialista en Gestión Económica.</p>	<p>Sub Director(a) Económico(a)</p>

3.	De recibirse el pago, se contabiliza. (Ver 2.1)	En la fecha en que se ingrese según Recibo de Efectivo o Estado de Cuenta.	Contador / Especialista en Gestión Económica.	Sub Director(a) Económico(a)
3.1	<p>Incumplida la segunda promesa de pago, se efectúa la contabilización de la Cuenta por Cobrar en Litigio (347), debitándose la misma y acreditándose la Cuenta por Cobrar a Corto Plazo inicial (136).</p> <p>La cuenta 347, es una cuenta transitoria mientras medie el litigio entre ambas partes, antes de iniciar un Proceso Judicial, esta se cancelará una vez efectuado el pago por el cliente (Ver 2.1) o al comenzar el Proceso Judicial ante el Tribunal Popular o el Grupo de Solución de Conflictos si la deuda asciende o supera el monto de \$ 3000.00 (Instrucción 220/2013), por lo que la misma debe continuarse tratando a través de otros medios de gestión como: llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas a los clientes, elaboración de confirmaciones de saldos, envío de cartas u otros, con el objetivo de darle seguimiento al problema.</p>	Al día siguiente de vencerse el plazo extracontractual conciliado.	Contador / Especialista en Gestión Económica.	Sub Director(a) Económico(a)

	<p>Mientras esta deuda no sea saldada la Cuenta por Cobrar en Litigio continuará transitando por las distintas edades correspondientes al cierre de cada mes contable.</p> <p>Si la deuda es mayor a los \$3000.00 en caso de no pertenecer al mismo Organismo se tramita a través del Tribunal Popular y si el cliente se encuentra asociado al mismo Ministerio se eleva al Grupo de Solución de Conflictos.</p>			
<p>4.1.1</p>	<p>De no cobrarse la deuda, se presentan al Departamento Jurídico los documentos que avalarán el expediente para el inicio del proceso de demanda ante el Tribunal Popular:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato del cliente. • Factura(s) que se reclaman al cliente. • Actas de conciliación o Reconocimiento de la deuda. • Cualquier otro documento de gestión de la cuenta por cobrar o elemento que sirva de evidencia ante la Sala de lo Económico. 	<p>De 3 a 5 días naturales luego de haberse registrado la Cuenta por Cobrar en Litigio.</p>	<p>Contador / Especialista en Gestión Económica.</p>	<p>Sub Director(a) Económico(a)</p>

4.1.2	Se elabora el escrito de demanda para con las pruebas aportadas por el personal económico, conformar el expediente legal.	De 3 a 5 días naturales. Se propone efectuar este paso, dentro de 2 días naturales como máximo, luego de haber recibido la documentación necesaria.	Jurídico(a)	Jefe del Departamento Jurídico.
4.1.3	Se presenta el expediente legal al Tribunal Popular. La secretaria del Tribunal firmará como recibido, añadiéndole la fecha del día en que se recibe y el cuño de la Sala de lo Económico, como evidencia de la entrega efectuada.	3 días naturales, desde que se termina el expediente legal. Se propone, que se efectúe al día siguiente de conformar el expediente.	Jurídico(a)	Jefe del Departamento Jurídico.
4.1.4	Se contabiliza la operación del Proceso Judicial presentado, registrando un débito a la cuenta 349 (Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial) y acreditándose la Cuenta por Cobrar en Litigio (347).	En la fecha de recibido el expediente por el Tribunal Popular.	Contador / Especialista en Gestión Económica.	Sub Director(a) Económico(a)

4.1.5	La entidad efectúa el cobro de la deuda y contabiliza la operación, debitándose la cuenta Efectivo en Banco (111) u Operación entre Dependencia - Activo (351) y acreditándose la Cuenta por Cobrar en Proceso Judicial (349).	En la fecha en que se ingrese según Recibo de Efectivo o Estado de Cuenta.	Contador / Especialista en Gestión Económica.	Sub Director(a) Económico(a)
4.1.6	Se archiva en el expediente legal de la Empresa y en el expediente del cliente el proceso entregado por el Tribunal a la Entidad.	Culminado el proceso.	Jurídico(a) Contador / Especialista en Gestión Económica.	Jefe del Departamento Jurídico. Sub Director(a) Económico(a)
4.2.1	De no cobrarse la deuda, se presentan al Departamento Jurídico los documentos que avalarán el expediente para el inicio del proceso ante el Grupo de Solución de Conflictos Ministerial: <ul style="list-style-type: none"> • Contrato del cliente. • Factura(s) que se reclaman al cliente. • Actas de conciliación o Reconocimiento de la 	De 3 a 5 días naturales luego de haberse registrado la Cuenta por Cobrar en Litigio.	Contador / Especialista en Gestión Económica.	Sub Director(a) Económico(a)

	<p>deuda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier otro documento de gestión de la cuenta por cobrar o elemento que sirva de evidencia ante el Grupo. 			
4.2.2	Se redacta el escrito promocional con la documentación que ampara el expediente del proceso.	De 3 a 5 días naturales. Se propone efectuar este paso, dentro de 2 días naturales como máximo, luego de haber recibido la documentación necesaria.	Jurídico(a)	Jefe del Departamento Jurídico.
4.2.3	Se presenta el expediente del proceso ante el Grupo. La Secretaria del Grupo o quien se designe, firmará como recibido, añadiéndole la fecha del día en que se recibe y el cuño Ministerial, como evidencia de la entrega efectuada.	De 5 a 10 días naturales luego de haberse conformado el expediente.	Jurídico(a)	Jefe del Departamento Jurídico. Director(a) General.
4.2.4	Se efectúa la contabilización del proceso presentado. (Ver 4.1.4)	En la fecha de recibido el expediente por el Grupo.	Contador / Especialista en Gestión Económica.	Sub Director(a) Económico(a)

4.2.5	Se efectúa el cobro de la deuda y se contabiliza la operación. (Ver 4.1.5)	En la fecha en que se ingrese según Recibo de Efectivo o Estado de Cuenta.	Contador / Especialista en Gestión Económica.	Sub Director(a) Económico(a)
4.2.6	Se archiva en el expediente legal de la Empresa y en el expediente del cliente el proceso entregado por el Grupo a la Entidad.	Culminado el proceso.	Jurídico(a) Contador / Especialista en Gestión Económica.	Jefe del Departamento Jurídico. Sub Director(a) Económico(a)

2.4 Validación de los resultados obtenidos en la implementación de la metodología propuesta.

La metodología propuesta, se comenzó a aplicar luego de su aprobación por el Consejo de Dirección de la Empresa durante los meses de enero a marzo del presente año. Para su validación, se seleccionó el cierre del primer trimestre del año 2014.

Los resultados se exponen a continuación:

Tabla # 3. Análisis del comportamiento de las Cuentas por Cobrar.

Unidad de Medida: Miles de Pesos						
Cuentas Por Cobrar	Marzo 2013 (1)		Marzo 2014 (2)		Variación de los Montos (2 – 1)	Variación en % (2 – 1)
	Montos	%	Montos	%		
Cuentas por Cobrar A Corto Plazo. (136)	1 500.4	62.6	1 478.3	85.8	(22.1)	23.2
Cuentas por Cobrar en Litigio. (347)	320.1	13.4	182.1	10.6	(138.0)	(2.8)
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial. (349)	575.6	24.0	62.1	3.6	(513.5)	(20.4)
Total	2 396.1	100 %	1 722.5	100%	(673.6)	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla # 4. Relación de cobros anticipados.

Unidad de Medida: Miles de Pesos						
Indicador	Marzo 2013 (1)		Marzo 2014 (2)		Variación de los Montos (2 – 1)	Variación en % (2 – 1)
	Montos	%	Montos	%		
Cobros Anticipados	0	0	60.2	100%	60.2	100%
Total	0	0 %	60.2	100%	60.2	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla # 5. Análisis para el pago de las utilidades retenidas al cierre de marzo/2014.

Unidad de Medida: Miles de Pesos	
Indicadores	Marzo 2014
Utilidades antes de Impuestos	2 374.9
(menos) 35 %	(831.2)
= Utilidades después de Impuestos	1 543.7
(menos) 70 % (a Aportar)	(1 080.6)
= Utilidades a Retener	463.1
Efectivo Disponible	2 063.9
Efectivo Disponible – Monto a Aportar	983.3

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la **Tabla 3**, las Cuentas por Cobrar Totales correspondientes al mes de Marzo del 2014 presentan un saldo de 1 722.5; disminuyendo en 673.6 en relación a igual período del año 2013, cuya cuantía ascendía a 2 396.1.

Se tiene además como resultado que al cierre del primer trimestre del 2014, el 85.8% del total por cobrar, corresponden a los Derechos a Corto Plazo, las que aumentaron en un 23.2% en correspondencia con el año base.

Esta situación fue producto de la reelaboración de contratos con nuestros clientes, algunos de ellos (principalmente aquellos fieles a nuestros servicios) con pagos permitidos dentro de los 60 días y gestionando con aquellos que presentan mayor liquidez la contratación de cobros anticipados, los cuales son descontados mensualmente, según el objeto de obra (**Ver Tabla 4**).

Las Cuentas por Cobrar en Litigio presentan al cierre del mes de marzo del 2014 una disminución en sus montos de 138.0, en correspondencia al saldo existente a finales del trimestre del 2013, que ascendía a 320.1 y representaba el 13.4% del total de las Cuentas por Cobrar, en cambio en este segundo período analizado solo el 10.6% de las Cuentas por Cobrar Totales están registradas como litigiosas.

Por otra parte las Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial tuvieron una disminución significativa durante este segundo período analizado, debido a que solo representan el 3.6% del total de los Derechos a Cobrar, decreciendo en una cuantía de 513.5.

Se confeccionó también un estado financiero donde se analiza el pago correspondiente a las utilidades retenidas hasta la fecha (**Ver Tabla 5**), comparándose dicha obligación con el efectivo disponible al cierre del mes de marzo del 2014. El mismo demostró que la metodología propuesta sirvió de herramienta de gestión para mejorar la situación financiera de la Entidad, quedando de esta forma validada la investigación.

El capítulo presentó el diseño de la metodología contenida en este, la cual luego de su aplicación arrojó resultados favorables en cuanto a la disminución de los montos pendientes de cobro, principalmente de las Cuentas por Cobrar vencidas, contribuyendo así al control y supervisión de los indicadores económicos y mecanismos de gestión, fortaleciendo además el Sistema de Control Interno.

El trabajo presentado se encuentra validado por la máxima dirección de la Empresa, el que se localiza como aval de aplicación en el **Anexo 25**.

El mismo está propuesto para participar en este año en el Forum de Base de Ciencia y Técnica de la Empresa VIAMAC, además se pretende efectuar una publicación a través de la ANEC de Sancti Spíritus.

CONCLUSIONES

Con el resultado de este trabajo, se arriba a las siguientes conclusiones:

- Se desarrolló el marco teórico referencial sobre el sistema de cobro en diferentes fuentes bibliográficas y la legislación vigente en Cuba, lo que permitió efectuar el diagnóstico y armonización con las políticas trazadas.
- La realización del diagnóstico permitió percibir la situación que presentaba la Empresa en relación a la gestión de los cobros.
- La metodología rediseñada, luego de su aplicación posibilitó optimizar el ciclo de cobro y favoreció los resultados de la gestión financiera empresarial, además de servir de herramienta de trabajo a los especialistas del área contable y demás funcionarios de la entidad.

RECOMENDACIONES

Con el fin que la Empresa VIAMAC continúe perfeccionando sus mecanismos de gestión financiera, se recomienda:

- Efectuar ajustes en la metodología rediseñada, con el fin de perfeccionar su confiabilidad en el entorno donde se emplea y pueda aportarle una adecuada herramienta de trabajo a la economía actual.
- La metodología debe ser extendida a todas las Empresas de Mantenimiento Vial y Construcciones del país, con el propósito que puedan aprovechar la viabilidad y ventajas que ofrece la misma.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilera S., González del Follo, M. E., Rodríguez S, (2005). *La toma de decisiones para la administración del efectivo. Una necesidad de las empresas turísticas cubanas*. Evento Internacional de Contabilidad, La Habana, Cuba.
- Andrew Nelson, LL. B., (1993). *Introducción a la intervención de cuentas*. Editorial González Porto, La Habana.
- Castro J., (1997). *Introducción al Análisis de Productos Financieros derivados*. 2ª Edición, Editorial Limusa, México.
- Decreto Ley 241/2006. Consejo de Estado. “*Procedimiento de lo Económico*”
- Decreto Ley 304/12. Consejo de Estado. “*De la contratación económica*”
- Decreto Ley 310/12. Consejo de Ministros. “*De los tipos de contratos*”
- Demestre, A., Castells C. y González, A., (2002). *Técnicas para analizar estados financieros*. Segunda Edición Ampliada .Grupo Editorial Publicentro.
- Díaz A. (2001), *Descripción de Operaciones Típicas de una Empresa*, Editorial Club de Estudio, México.
- Diccionario Enciclopédico Professional Finanzas y Empresa, Cuba.
- Gitman, L. *Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I*.
- Gómez A., (1997) *La Administración de Riesgos Financieros*, México.
- Gómez G., (2007), *Administración de cuentas por cobrar*. Madrid.
- James V., (1994), *Fundamentos de la Administración Financiera*, México.
- Kennedy y MC Mullen (1996). *Estados Financieros, forma, análisis e interpretación*.
- John M., (2007), *Administración Financiera*, México.
- Jorion P., (1999), *Valor en Riesgo*, Edita Limusa, México.
- Karst R., (2001), *Gestión Empresarial*. Madrid.
- Kester, Roy, B., (1991). *Contabilidad, Teoría y Práctica. Tomo I*. Editorial Labor, S.A. España.
- Kieso, D., (2004). *Contabilidad Intermedia. Partes 1 y 2*. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Lardents A., (1998), *Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, Procedimientos, Seguridad y Auditoria*, Editorial Prentice Hall.

- Levi D., (1997), *Finanzas Internacionales*. 3ª Edición, Editorial MC Graw-Hill. México.
- Macias E. García, (2005), (UNAM) *Maestría en administración de Negocios*, México.
- Maldonado, R., (2006). *Estudio de la Contabilidad General*. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Moreno, J., (2005). *Las Finanzas en la Empresa: Información, análisis, recursos y planeación*. Cuarta Edición. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Resolución 56/2008. Ministerio del Transporte. “*Creación del Grupo para la solución por la vía administrativa de los conflictos y discrepancias contractuales y extracontractuales*”
- Resolución No 60/2011. Contraloría General de la República. “*Normas del Sistema de Control Interno*”.
- Resolución 101/2011. BCC. “*Normas Bancarias para los Cobros y Pagos*”
- Instrucción 220/2013. Tribunal Supremo Popular. “*Requisitos para interponer demandas judiciales por incumplimientos de obligaciones de pago derivadas de contratos*”.
- Resolución 426/2012. Ministerio de Finanzas y Precios. “*Uso y contenido de las cuentas para la actividad empresarial*”
- Resolución No 512/2013. Contraloría General de la República. “*Identificación y cuantificación de daños y perjuicios causados al patrimonio publico*”
- Revista Dólares y Sentido. Edición 6. Volumen 8. “*Puntaje de Crédito*”
- Rubio P. Domínguez, (2006), *Introducción a la Gestión Empresarial*.
- Russenas ET AL, (1978), *Manual de Control Interno* Buenos Aires, Cangallo.
- Weston, Fred J. y Thomas E. Copeland. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera*, México: Novena Edición.
- Weston, T. F. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. Vol. 2. Décima Edición. Editorial Félix Varela.

Sitios Visitados

<http://www.navactiva.com/CEIN>

<http://www.monografias.com/trabajos4/leyes/leyes.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no2/controlde>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxchtm>

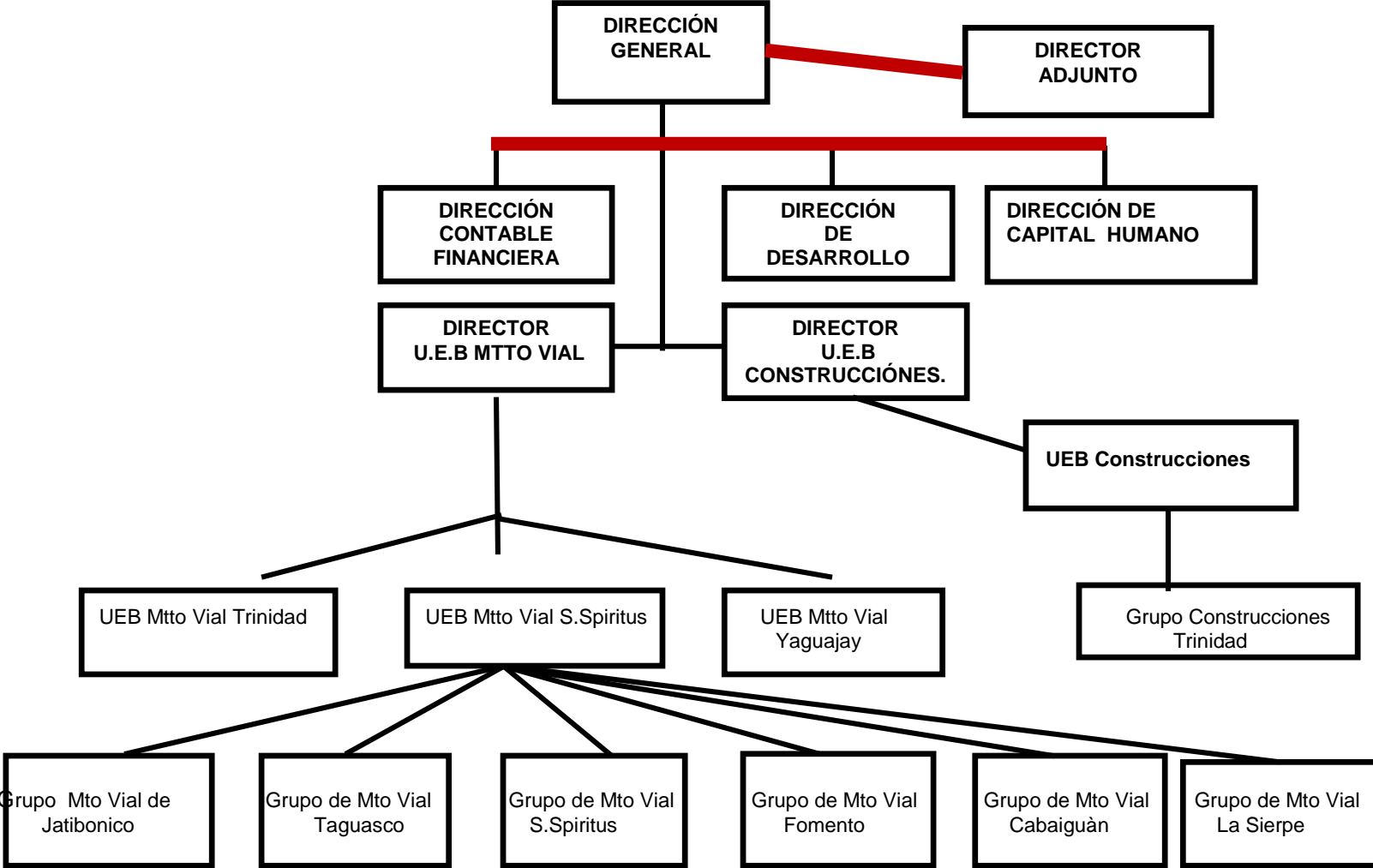
<http://gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagare/fin/No3/gertinpractica.htm>

<http://www.microsotr.com/Spain/Business>

<http://www.wikipedia.org/Ratio>

<http://www.contadoronline.cubaindustria.cu/Contabilidad/MetodoValuacion/NormasValuac>

Anexo # 1. Organigrama Empresa VIAMAC SS.



Fuente: Expediente de Control Interno, 2014.

Anexo # 2. Plan y Real de Plantilla Cubierta al Cierre de Diciembre 2013.

Plan Aprobado desglosado por categorías					
Directivos	Técnicos	Administrativos	Servicios	Obreros	Total
21	60	3	32	615	731
Plazas Cubiertas: Dirección Empresa					
6	19	-	7	3	35
Plazas Cubiertas: Actividad de Mantenimiento Vial					
13	26	2	15	536	592
Plazas Cubiertas: Actividad de Construcción					
2	14	2	11	66	95

Fuente: Elaboración Propia

Anexo # 3: Indicadores Técnicos - Económicos, Real Diciembre 2012 y 2013.

Indicadores	UM	Real	Real	Variación	
		2012 (1)	2013 (2)	(2-1)	%
Ventas Netas	MP	16 826.2	16 947.0	120.8	100.7
Ingresos Totales	MP	16 906.1	16 993.6	87.5	100.5
Gastos Totales	MP	8 083.0	7 736.6	- 346.4	95.7
Utilidad o Perdida	MP	8 823.1	9 257.0	433.9	104.9
Consumo de Materiales	MP	1235.8	1 259.8	24.0	101.9
Fondo de Salario	MP	4 354.2	4 298.8	-55.4	98.7
Servicios Recibidos	MP	348.9	416.8	67.9	119.5
Salario Medio	P	523.00	515.00	-8.00	98.6
Valor Agregado	MP	15 241.4	15 270.4	29.0	100.2
Productividad del Trabajo	P	21 962.00	21 972.00	10.00	100
Gasto de Salario x V. Agregado	P	0.2857	0.2815	-0.0042	98.5
Gasto Material x V. Agregado	P	0.0860	0.0855	-0.0005	99.5
Gasto Servicio x V. Agregado	P	0.0229	0.0273	0.0044	119.2
Utilidad x Peso V. Agregado	P	0.5789	0.6062	0.0273	104.7
Costo Total x Peso Ingreso Total	P	0.4781	0.4553	-0.0228	95.2

Fuente: Elaboración Propia

Anexo # 4. Liquidez General o Razón Circulante.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Activo Circulante	4 238.6	4 584.5	345.9
Pasivo Circulante	917.5	937.2	19.7
Liquidez General	4.62	4.89	0.27

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 5. Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Activo Circulante	4 238.6	4 584.5	345.9
Inventarios	201.8	198.8	(3.0)
Pasivo Circulante	917.5	937.2	19.7
Liquidez Inmediata	4.39	4.68	0.29

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 6. Razón de Solvencia.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Activo Total	34 773.9	36 563.7	1 789.8
Pasivo Total	25 178.3	26 552.0	1 373.7
Solvencia	1.38	1.38	0

Fuente: Elaboración Propia

Anexo # 7. Razón de Rentabilidad sobre Ventas.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Utilidad Neta	8 823.1	9 257.0	433.9
Ventas Netas	16 826.2	16 947.0	120.8
R. Sobre Ventas	0.52	0.55	0.03

Fuente: Elaboración Propia

Anexo # 8. Razón de Rentabilidad Económica.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Utilidad Neta	8 823.1	9 257.0	433.9
Activo Total	34 773.9	36 563.7	1 789.8
R. Económica	0.25	0.25	0

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 9. Razón de Rentabilidad Financiera.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Utilidad Neta	8 823.1	9 257.0	433.9
Patrimonio	9 595.6	10 011.7	416.1
R. Financiera	0.92	0.92	0

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 10. Cálculo del Capital de Trabajo Neto.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Activo Circulante	4 238.6	4 584.5	345.9
Pasivo Circulante	917.5	937.2	19.7
Capital Trabajo Neto	3 321.1	3 647.3	326.2

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 11. Cálculo del Ciclo de Inventarios.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Inventario Inicial	218.2	201.8	(16.4)
Inventario Final	201.8	198.8	(3.0)
Inventario Promedio	210.0	200.3	(9.7)
Ventas Netas	16 826.2	16 947.0	120.8
Días del Período	360	360	
Ciclo de Inventario	4 Días	4 Días	0

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 12. Cálculo del Ciclo de Cobros.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Cuentas y Efectos por Cobrar Inicio	641.8	1 751.2	1 109.4
Cuentas y Efectos por Cobrar Final	1 751.2	2 387.2	636.0
Cuentas y Efectos por Cobrar Promedio	1 196.5	2 069.2	872.7
Ventas Netas	16 826.2	16 947.0	120.8
Días del Período	360	360	
Ciclo de Cobro	26 Días	44 Días	18 Días

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 13. Cálculo del Ciclo de Pagos.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Cuentas y Efectos por Pagar Inicio	1.2	2.3	1.1
Cuentas y Efectos por Pagar Final	2.3	5.3	3.0
Cuentas y Efectos por Pagar Promedio	1.8	3.8	2.0
Costo de Venta	7 412.6	5 807.0	(1 605.6)
Días del Período	360	360	
Ciclo de Pago	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 14. Cálculo del Ciclo Comercial de Efectivo.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Ciclo de Inventario	4	4	0
Ciclo de Cobro	26	44	18
Ciclo de Pago	0	0	0
Ciclo Comercial de Efectivo	30	48	18

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 15. Cálculo del Consumo Promedio Diario de Efectivo.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Total de Desembolsos	8 083.1	7 736.6	(346.5)
Días del Periodo	360	360	
Consumo Promedio Diario de Efectivo	22.5	21.5	(1.0)

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 16. Cálculo del Capital de Trabajo Necesario (CWN).

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Ciclo Comercial de Efectivo	30	48	18
Consumo Promedio Diario de Efectivo	22.5	21.5	(1.0)
Capital de Trabajo Necesario (CWN)	675.0	1 032.0	357.0

Fuente: Elaboración Propia

Anexo # 17. Análisis de la Variación entre el Capital Neto de Trabajo y el Capital de Trabajo Necesario.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Capital de Trabajo Neto (CTN)	3 321.1	3 647.3	326.2
Capital de Trabajo Necesario (CWN)	675.0	1032.0	357.0
CTN – CWN (Exceso de Capital)	2 646.1	2 615.3	(30.8)

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 18. Montos a pagar al Presupuesto del Estado por concepto de Utilidades Retenidas.

Indicadores	Cierre de Diciembre		Variación (2-1)
	(Miles de Pesos)		
	2012 (1)	2013 (2)	
Utilidades antes de Impuestos	8 823.1	9 257.0	433.9
(menos) 35 %	(3 088.1)	(3 240.0)	(151.9)
= Utilidades después de Impuestos	5 735.0	6 017.0	282.0
(menos) 70 % (a Aportar)	(4 014.5)	(4 211.9)	(197.4)
= Utilidades a Retener próximo año.	<u>1 720.5</u>	<u>1 805.1</u>	<u>84.6</u>
Efectivo Disponible:	1 828.1	1 949.8	121.7
(menos) Monto pendiente de Aportar al Pspto	(4 014.5)	(4 211.9)	(197.4)
= Déficit de Efectivo para pago del Impuesto	<u>(2 186.4)</u>	<u>(2 262.1)</u>	<u>75.7</u>
(más) Saldo de Cuentas por Cobrar Totales	1 746.2	2 387.2	641.0
Déficit de Efectivo + Cuentas por Cobrar	(440.2)	125.1	(315.1)

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 19. Estados de Situación Comparativos. Cierre de Diciembre.

Empresa VIAMAC					
UM: Miles de Pesos.	Años			Variación	
Descripción	2011 (1)	2012 (2)	2013 (3)	(2-1)	(3-2)
Activos:					
Activo Circulante:	3 763.6	4 238.6	4 584.5	475.0	345.9
Efectivo en Caja	21.5	54.2	28.2	32.7	-26.0
Efectivo en Banco	3 063.9	1 828.1	1 949.8	-1 235.8	121.7
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	0	5.0		5.0	-5.0
Contravalor Pendiente de Recibir	0	6.1		6.1	-6.1
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	246.0	1 305.1	1 583.4	1 059.1	278.3
Pagos Anticipados a Suministradores	38.2	18.8	12.6	-19.4	-6.2
Adeudos con el Presupuesto del Estado	175.8	819.5	811.7	643.7	-7.8
Inventario:	218.2	201.8	198.8	-16.4	-3.0
Materias Primas y Materiales	114.6	105.0	113.7	-9.6	8.7
Combustibles y Lubricantes	0.7	2.4	3.5	1.7	1.1
Partes y Piezas de Repuesto	6.7	1.5	1.9	-5.2	0.4
Útiles y Herramientas	96.2	91.5	79.7	-4.7	-11.8
Alimentos	0	1.4	0	1.4	-1.4
Activo Fijo Tangible:	1 501.2	1 140.9	1 280.2	-360.3	139.3
Edificios	374.6	374.6	374.6	0.0	0.0
Otras Construcciones	63.5	97.0	155.3	33.5	58.3
Maquinarias y Equipos	285.3	163.7	188.9	-121.6	25.2
Medios y Equipos de Transporte	663.6	397.2	447.8	-266.4	50.6
Muebles y Otros Objetos	114.2	108.4	113.6	-5.8	5.2
Otros Activos:	30 766.3	30 228.8	31 611.6	-537.5	1 382.8
Cuentas por Cobrar Diversas	7.7	1.1	31.5	-6.6	30.4
Cuentas por Cobrar en Litigio	210.7	242.2	328.2	31.5	86.0
Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	185.1	198.9	475.6	13.8	276.7
Operaciones entre Dependencia - Activo	25 098.1	24 260.1	25 608.2	-838.0	1 348.1
Pago a Cuenta Utilidades	2 289.0	2 402.8	5 168.1	113.8	2 765.3
Otros Pagos a Partir de las Utilidades	2 975.7	3 123.7	0	148.0	-3 123.7
Cuenta Reguladora Activo Fijo Tangible:	-947.5	-834.4	-912.6	113.1	-78.2
Depreciación	-947.5	-834.4	-912.6	113.1	-78.2
Total de Activos:	35 083.6	34 773.9	36 563.7	-309.7	1 789.8
Pasivo y Patrimonio:					
Pasivo Circulante:	732.1	917.5	937.2	185.4	19.7

Cuentas por Pagar a Corto Plazo	1.2	2.3	5.3	1.1	3.0
Cobros Anticipados	116.6	5.2	7.6	-111.4	2.4
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	178.3	288.4	183.8	110.1	-104.6
Nominas por Pagar	266.1	368.2	444.1	102.1	75.9
Retenciones por Pagar	21.2	20.0	19.6	-1.2	-0.4
Gastos Acumulados por Pagar	8.5	8.8	0	0.3	-8.8
Provisiones para Vacaciones	140.2	211.9	263.0	71.7	51.1
Provisiones para Inversiones	0	12.7		12.7	-12.7
Provisiones para Pagos Subs. Seg. Social	0	0	13.8	0	13.8
Otros Pasivos:	25 133.6	24 260.8	25 614.8	-872.8	1 354.0
Cuentas por Pagar Diversas	35.5	0.7	6.6	-34.8	5.9
Operaciones entre Dependencia - Pasivo	25 098.1	24 260.1	25 608.2	-838.0	1 348.1
Total de Pasivos:	25 865.7	25 178.3	26 552.0	-687.4	1 373.7
Patrimonio:	322.4	772.5	754.7	450.1	-17.8
Inversión Estatal	236.8	760.7	716.7	523.9	-44.0
Reservas Patrimoniales para Contingencias	10.1	11.8	38	1.7	26.2
Reservas para Financiar AFT	75.5	0	0	-75.5	0.0
Utilidad del Período	8 895.5	8 823.1	9 257.0	-72.4	433.9
Total de Pasivo y Patrimonio:	35 083.6	34 773.9	36 563.7	-309.7	1 789.8

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 20. Estados de Resultados Comparativos. Cierre de Diciembre.

Empresa VIAMAC					
UM: Miles de Pesos.	Años			Variación	
Descripción	2011 (1)	2012 (2)	2013 (3)	(2-1)	(3-2)
Ventas	16 810.3	16 827.4	16 947.0	17.1	119.6
(-) Devoluciones en Ventas	20.3	1.2	0	-19.1	-1.2
(=) Ventas Netas	16 790.0	16 826.2	16 947.0	36.2	120.8
(-) Costo de Venta	7 369.0	7 412.6	5 807	43.6	-1 605.6
(=) Utilidad Bruta en Ventas	9 421.0	9 413.6	11 140.0	-7.4	1 726.4
(-) Gastos de Operaciones	583.1	645.4	1 894.8	62.3	1 249.4
(=) Utilidad Neta en Operaciones	8 837.9	8 768.2	9 245.2	-69.7	477.0
(+) Otros Ingresos	82.2	78.8	46.6	-3.4	-32.2
(-) Otros Gastos	24.6	23.9	34.8	-0.7	10.9
(=) Utilidad Neta	<u>8 895.5</u>	<u>8 823.1</u>	<u>9 257.0</u>	<u>-72.4</u>	<u>433.9</u>

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 21. Aplicación de la Guía de Autocontrol, Resolución 60/11, CGR: Subsistema de Cuentas por Cobrar.

Aspectos a Verificar	Si	No	N/P
Los modelos en blanco de facturas y órdenes de compras o de servicio deben controlarse en el área de contabilidad por persona ajena a la que los confecciona, estar prenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.	x		
Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.	x		
Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.		x	
El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.		x	
Deben mantenerse actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.	x		
No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de depósitos y fianzas.	x		
Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.	x		
Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.	x		
Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.	x		

Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas.	x		
---	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo # 22. Resumen del Procedimiento Legal establecido por la Sala de lo Económico del Tribunal Popular, contemplado en el Decreto Ley 241/2006 del Consejo de Estado, para las demandas aplicadas a personas jurídicas.

Los procesos de carácter contractual en que las partes tienen sus domicilios en diferentes provincias, los conoce y resuelve la Sala de lo Económico del Tribunal correspondiente al domicilio del demandado o al de una de ellas, a elección del actor, si en el asunto aparecen como partes dos o más demandados que radiquen en territorios distintos.

La Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular de La Habana, es competente para conocer y resolver los litigios en que figure como demandado una persona jurídica que desenvuelva su actividad económica en esa provincia.

Pueden ser parte en los procesos de lo económico: las empresas, uniones y demás organizaciones económicas estatales, cualesquiera sean las formas que adopten conforme con la ley.

Las partes podrán comparecer en el proceso económico por sí o representadas por abogado. Cuando lo hagan por sí mismas serán dirigidas por abogado.

Para ser presentado el expediente legal del proceso ante la Sala de lo Económico, la entidad afectada dispone de 1 año, aunque la legislación especial puede establecer plazos de prescripción distintos al dispuesto en el Decreto Ley antes mencionado, pero como el objetivo de la empresa es resolver el conflicto, la misma debe entregar el expediente lo antes posible.

Los escritos de demanda y contestación en el caso de las personas jurídicas además de las generales del actor y del demandado deben comprender: su número de identidad, en su caso, el órgano u organismo del que dependa, domicilio, código y localidad de la agencia bancaria y número de las cuentas bancarias con que operan.

Con los escritos de demanda y contestación se presentan y proponen los documentos justificativos de la representación y el carácter con que se comparece.

Se acompañan, asimismo, los documentos en que el actor o el demandado funden el derecho alegado (los cuales fueron aportados por el personal económico). Si no se tienen a su disposición, se designa el archivo, oficina o lugar en que se encuentran los originales.

De carecer el interesado de los documentos originales, puede presentar copias simples o fotocopias de los mismos, pero para que puedan surtir efecto, caso de ser impugnados, deben adverbarse mediante copia o testimonio auténticos, o cotejo practicado, a solicitud del mismo.

Si el escrito de demanda carece de alguno de los requisitos a que se refieren los puntos precedentes, el tribunal concede un término de cinco días para su subsanación,

transcurrido el cual sin haberse verificado, declara no haber lugar a admitir la demanda y dispone el archivo de las actuaciones.

El Tribunal emplaza al demandado para que se persone y conteste en el término de diez días, aunque este puede ampliarse por un período de hasta 20 días, si el demandado tiene su domicilio en territorio distinto al del tribunal.

Se pronuncia sobre la admisión o no de la contestación, dentro de los tres días posteriores a su presentación.

Si la contestación carece de alguno de los requisitos formales establecidos, el tribunal otorga un término de cinco días para su subsanación, transcurrido el cual, sin haberse cumplimentado, se tiene por no presentada ésta.

Si el demandado, emplazado en tiempo y forma, deja de personarse sin justa causa, apreciada libremente por el tribunal, se le tiene por conforme con los hechos de la demanda, sin necesidad de la práctica de pruebas.

Contestada la demanda, o vencidos los términos para hacerlo, el tribunal está facultado para realizar actuaciones de carácter preparatorio, incluida la celebración de audiencia preliminar para el saneamiento del proceso y la fijación del objeto del litigio.

Cuando el tribunal aprecie que se hace necesario que las partes alcancen un mayor grado de comunicación al objeto de establecer, o resolver por sí mismas, algunos de los extremos asociados a las pretensiones deducidas, puede fijar un plazo prudencial para que éstas procedan a conciliar nuevamente.

Dentro del término fijado por el tribunal, o de la prórroga concedida, las partes vendrán obligadas a presentar a éste informe con los resultados alcanzados en la conciliación:

Si las partes llegaran a acuerdo concluyente, el tribunal verificará los extremos que consten de la transacción e impartirá, en su caso, su aprobación mediante auto fundado por el cual se pondrá fin al proceso.

De no tener lugar la conciliación, o no llegarse a acuerdo en ella, el tribunal, con lo expuesto por las partes y lo deducido de las documentales aportadas, precisará y enumerará los puntos controvertidos y decidirá sobre la admisión de los elementos probatorios propuestos, citando a las partes para el día, la hora y lugar de la práctica de pruebas, dentro de los diez días hábiles siguientes de haberse efectuado la audiencia preliminar.

El Tribunal convoca la celebración de comparecencia, a la que deben concurrir las partes en litigio y las personas que con otro carácter sean citadas a la misma, asimismo, el tribunal queda facultado para prescindir de dicha celebración cuando considere que puede decidir el fondo del asunto controvertido sobre la base de los elementos obrantes en el expediente, y en su caso, derivados de las actuaciones preparatorias realizadas.

Comparecidas las partes, el tribunal declara abierto el acto y comprueba si persiste el litigio entre ellas, impone a las partes acerca de sus derechos y obligaciones, solicitando a las mismas que en su momento y por su turno, oralmente expongan de manera ordenada, clara y concisa sus alegaciones en relación con el objeto del litigio y en apoyo de sus respectivas pretensiones, en este acto las partes pueden arribar a un acuerdo que ponga fin al litigio, cuya aprobación judicial mediante auto surte los efectos atribuidos a la transacción judicial.

Las partes tienen derecho a modificar las pretensiones de la demanda, de la contestación o de la reconvención en su caso, ampliando o reduciendo las mismas, en cuyo supuesto el tribunal concede un término de cinco días a la otra parte o partes, para que se pronuncien sobre las nuevas cuestiones planteadas.

El tribunal dicta sentencia, dentro del término de diez días después de concluida la comparecencia, o de practicadas las pruebas dispuestas durante la misma.

Anexo # 23. Resolución No. 56/2008. Ministerio del Transporte.



República de Cuba

Ministerio del Transporte

El Ministro

POR CUANTO: De conformidad con lo dispuesto por el Decreto Ley número 147/1994 “DE LA REORGANIZACIÓN DE LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO”, de 21 de abril de 1994, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros adoptó el Acuerdo número 2832 con fecha 25 de noviembre del año 1994, mediante el cual aprobó con carácter provisional y hasta tanto sea dictada la nueva legislación, el objetivo y las atribuciones específicas del Ministerio del Transporte; el que en su Apartado Segundo expresa que es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto al transporte terrestre, marítimo y fluvial, sus servicios auxiliares y conexos y la navegación civil marítima.

POR CUANTO: La Ley número 7/1977 denominada “DE PROCEDIMIENTO CIVIL, ADMINISTRATIVO, LABORAL Y ECONOMICO”, de 19 de agosto de 1977, tal y como fuera modificada por el Decreto Ley No.241/2006, de 26 de octubre de 2006, en su Artículo 746, inciso j), dispone que las Salas de lo Económico de los Tribunales Provinciales Populares conocerán los litigios entre entidades subordinadas a un mismo organismo, una vez agotada la vía administrativa de conciliación o solución arbitral.

POR CUANTO: La Resolución No. 14/04, dictada por el Ministro del Transporte el 16 de febrero de 2004, estableció el procedimiento en el Sistema del Ministerio del Transporte para la solución de conflictos económicos contractuales y extracontractuales que anteriormente eran conocidas por la Comisión de Arbitraje de dicho Organismo.

POR CUANTO: Teniendo en cuenta la experiencia adquirida en la aplicación de la mencionada Resolución No.14/04, resulta necesario derogar la misma y en su lugar dictar la norma que mediante Decisiones Administrativas permita resolver por la vía

administrativa los conflictos antes referidos, en correspondencia con lo previsto en la antes citada Ley número 7/1977.

POR CUANTO: El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, al amparo de lo dispuesto en la Disposición Final Séptima del referido Decreto Ley número 147/1994, adoptó el Acuerdo número 2817, de fecha 25 de noviembre del 1994, el cual en su Apartado Tercero establece los deberes, atribuciones y funciones comunes de los Organismos de la Administración Central del Estado y de sus jefes, entre los que se encuentran, conforme a lo consignado en su numeral 4), "Dictar, en el límite de sus facultades y competencia, reglamentos, resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el sistema del organismo, y, en su caso, para los demás organismos, los órganos locales del Poder Popular, las entidades estatales, el sector cooperativo, mixto, privado y la población".

POR CUANTO: Por Acuerdo del Consejo de Estado de la República de Cuba, de fecha 19 de octubre de 2006, se designó al que RESUELVE en el cargo de Ministro del Transporte.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas;

RESUELVO:

PRIMERO: Crear el GRUPO PARA LA SOLUCIÓN POR LA VIA ADMINISTRATIVA DE LOS CONFLICTOS Y DISCREPANCIAS CONTRACTUALES Y EXTRACONTRACTUALES DE CONTENIDO ECONÓMICO QUE SURJAN ENTRE LAS ENTIDADES ADSCRITAS AL MINISTERIO DEL TRANSPORTE, en lo adelante El Grupo, el cual se regirá por los principios y procedimientos económicos establecidos en la legislación vigente que le resulten aplicables.

SEGUNDO: El Grupo asiste al jefe del Organismo en su función de administrar justicia en la esfera económica del Sistema del Transporte, y para ello actúa de forma colegiada teniendo la potestad de conocer, evaluar y proponer la solución administrativa de los conflictos de cualquier naturaleza en materia económica que se produzcan entre entidades adscritas directamente al Ministerio del Transporte o que

pertenezcan a diferentes Uniones o Grupos Empresariales del mismo, cuando el contenido patrimonial de la lesión, daño o reclamación sea superior a los TRES MIL PESOS CUBANOS (\$ 3000,00 CUP) o TRES MIL PESOS CONVERTIBLES (\$ 3000,00 CUC). A tales efectos El Grupo tiene competencia sobre las reclamaciones que se promuevan en razón de:

- a) el incumplimiento de la obligación de pago, así como de las regulaciones sobre la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales;
- b) cualquier hecho o acto relacionado con el transporte que ocasione daños y perjuicios en ocasión del desarrollo de la actividad productiva, comercial o de prestación de servicios.

TERCERO: La integración del Grupo es como sigue:

Presidente Viceministra que atiende el área económica

Vicepresidente Directora de Contabilidad y Finanzas

Secretaría Dirección Jurídica

Demás miembros Los que ostenten el cargo de Director de:

Planificación Financiera

Tesorería

Negocios

Perfeccionamiento Empresarial

En caso de ausencia del Presidente lo sustituye el Vicepresidente.

CUARTO: El Grupo se reunirá acorde a las solicitudes que reciba de las entidades con temas en litigio.

En el ejercicio de su labor El Grupo debe:

- a) Regirse por los principios de equidad y justicia, y actuar por centralismo democrático
- b) Garantizar, en los casos que se le sometan, el cumplimiento de la Constitución de la República y de lo previsto en la legislación vigente en materia contractual, financiera y económica.
- c) Instrumentar la aplicación de las decisiones de los órganos superiores del Estado y del Gobierno relacionados con la contratación económica;
- d) Emitir las orientaciones que se requieran para el cumplimiento de lo acordado en cada caso.
- e) Aplicar los principios procesales de iniciativa, inmediatez, sencillez y celeridad, así como de escritura, oralidad y de concentración, y de igualdad de las partes y de defensa de la economía nacional.

QUINTO: La Dirección Jurídica del organismo ostenta la Secretaría del Grupo, y a tales fines la misma tiene las funciones y atribuciones siguientes:

- a) Llevar el Libro de Radicación de los casos y hacer un expediente por cada uno.
- b) Verificar si el escrito promocional cumple con los requisitos exigidos en esta Resolución.
- c) Citar a las partes en conflicto para el análisis del caso o para alguna entrevista previa a dicha reunión, si así fuese necesario para la mejor solución del mismo.
- d) Practicar las pruebas propuestas y las que de oficio considere necesarias.
- e) Preparar y distribuir el Orden del Día de las sesiones de trabajo.
- f) Redactar las actas de las sesiones de trabajo y los proyectos de DECISIONES ADMINISTRATIVAS que se adopten en su seno, para su posterior aprobación.
- g) Custodiar los originales de las actas y los expedientes radicados.
- h) Notificar a las partes el instrumento jurídico contentivo de la Decisión Administrativa.
- i) Las demás contenidas en el presente instrumento jurídico.

SEXTO: Teniendo en cuenta que la labor del Grupo no puede interferir la obligada armonía que debe caracterizar las relaciones empresariales entre los cuadros del

Sistema; es requisito previo para instar ante el Grupo haber agotado las posibles vías alternativas de solución de diferendos, como resultan la reclamación comercial, la conciliación, la renegociación de la obligación, o la modificación del contrato.

El escrito promocional debe contener, de forma sucinta, los fundamentos de hecho y de derecho en los que se basa la reclamación, debiendo presentarse impreso en original y una copia, y cumpliendo los requisitos mínimos siguientes:

- a) Nombre y demás generales de las entidades y sus respectivos representantes legales, incluyendo el domicilio legal, la agencia y cuenta bancaria, y el nivel de subordinación administrativa.
- b) Las pruebas que se proponen ajustadas a la ley procesal; en el caso de la documental debe acompañarse impresa o en letra de molde debidamente firmada y fechada; en el caso de los testigos, consignar claramente la persona de que se trata y el cargo que ocupa, así como el asunto concreto sobre el cual se desea preste declaración.
- c) La pretensión concreta que se interesa.
- d) Fecha y firma del jefe de la entidad.

Siempre que el conflicto o reclamación se refiera a un impago, debe presentarse, además, todas las facturas que lo sustentan debidamente suscritas por las partes, así como una relación de las mismas. Una vez concluido el proceso dichas facturas serán devueltas.

SÉPTIMO: Después de presentado el escrito promocional y decidido que puede procederse a su radicación, se notifica a la contraparte para que conteste lo que en derecho le asiste en el término improrrogable de 10 días hábiles, contados a partir de la notificación. En el caso que el escrito promocional no cumpla con algunos de los requisitos exigidos para su presentación y aceptación, a la parte interesada se le notificará para que subsane la omisión dentro de los tres días hábiles siguientes al de la notificación. Si así no lo hiciera, se le dará por desistida del proceso administrativo y las consecuencias económicas que de ello puedan resultar para la entidad serán de su entera responsabilidad.

Si la contraparte citada en tiempo y forma no se presenta sin justa causa apreciada libremente por El Grupo, se le tiene por conforme con los hechos y la pretensión del escrito promocional, emitiéndose la Decisión Administrativa que corresponda sin otros trámites que no sea su notificación a las partes. Apreciada la justa causa, la contraparte puede presentarse en cualquier oportunidad del proceso en que se ventile el diferendo, sin que ello implique que se retrotraigan las actuaciones efectuadas con anterioridad.

Las partes en conflicto tienen la obligación de mantenerse vinculadas al Grupo y de asistir a cuantas citaciones o notificaciones se le libren.

OCTAVO: La DECISION ADMINISTRATIVA es la forma razonada que se adopta por el Grupo para poner fin al conflicto, en la que se consignan los fundamentos de hecho y de derecho tenidos en cuenta para su solución.

Una vez analizado el conflicto por el Grupo y dentro del término de siete (7) días hábiles siguientes a la sesión en que se ventile, la Secretaria circula el proyecto de Decisión Administrativa entre sus miembros, quienes la adoptan por mayoría simple de votos, y finalmente es emitida, dentro del propio mes en que se conoció del caso, en forma de Dictamen firmado por el Presidente y con la aprobación del Jefe del Organismo.

Toda Decisión Administrativa tiene fuerza obligatoria para las entidades en conflicto y debe cumplirse en el término improrrogable de 30 días naturales, contados a partir de su fecha.

No obstante; de existir nuevos hechos que por tal naturaleza no pudieron valorarse a la hora de adoptar la decisión administrativa y que tienen gran incidencia en el resultado final del proceso administrativo; la parte afectada puede someter por una sola vez su escrito de inconformidad al Presidente del Grupo, a través de la Secretaría, dentro de los 15 días naturales posteriores a la aparición de tales eventos. El escrito de inconformidad será sometido a los requerimientos procesales exigidos en esta Resolución que le resulten aplicables.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ÚNICA: Los procesos administrativos de contenido económico que se encuentren inconclusos a la entrada en vigor de esta Resolución, continuarán tramitándose al amparo de la Resolución Número 14/2004, de 16 de febrero de 2004, y deberán concluirse por El Grupo en un plazo de 90 días a partir de dicha vigencia.

DISPOSICIONES ESPECIALES

PRIMERA: Las discrepancias internas que surjan en la ejecución de contratos, acuerdos, suplementos y otros relacionados con la contratación económica suscritos entre las empresas y demás dependencias que integran las Uniones y Grupos Empresariales adscritos al Ministerio del Transporte, se conocen y deciden por sus respectivos Grupos de Solución de Conflictos Internos, así como los conflictos donde el contenido patrimonial de la lesión, daño o reclamación sea inferior a los \$ 3000,00 CUP o \$ 3000,00 CUC.

SEGUNDA: Los jefes de entidades que incumplan lo establecido en esta Resolución incurrirán en infracción de la disciplina laboral, lo que será informado a la Comisión de Cuadros de este nivel central.

TERCERA: Los Directores Generales de los Grupos Empresariales, Asociaciones y Uniones adscritos a este Ministerio, deben emitir las disposiciones que resulten procedentes para el cumplimiento de lo que se establece en la presente Resolución, así como crear sus Grupos de Solución de Conflictos dentro de los 30 días siguientes a la puesta en vigor de esta Resolución.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Se deroga expresamente la Resolución número 14/2004, de 16 de febrero de 2004, dictada por el Ministro del Transporte.

SEGUNDA: La presente Resolución entra en vigor a partir del siguiente día hábil al de su firma.

NOTIFÍQUESE a los miembros del Grupo.

COMUNÍQUESE a los Viceministros, al Inspector General del Transporte, a los Directores de este nivel central, a todos los jefes de las entidades adscritas a este Ministerio, y a la Dirección de Legislación y Asesoría del Ministerio de Justicia.

ARCHÍVESE el original en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

DADA en la ciudad de La Habana, en el Ministerio del Transporte, a los 24 días del mes de marzo de 2008. "AÑO 50 DE LA REVOLUCIÓN".

JORGE LUIS SIERRA CRUZ

MINISTRO

Anexo # 24. Modelo: Acta de conciliación de facturas.

Ministerio del Transporte
Grupo Empresarial Constructor del Transporte
EES Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Sancti Spíritus

ACTA DE CONCILIACIÓN

DE UNA PARTE: _____,
entidad cubana con domicilio legal en
_____, municipio
_____, provincia _____ con código Reup:
_____, Código Nit: _____, Cuenta Bancaria en
CUP: _____ con Sucursal de Crédito para CUP:
_____ y Cuenta Bancaria en CUC: _____ con
Sucursal de Crédito para CUC: _____, Teléfonos:
_____,
Email: _____ representada en este acto por:
_____ quien se
desempeña como _____ de
_____.

DE OTRA PARTE: La entidad: _____
con domicilio legal en
_____, municipio
_____, provincia _____ con código Reup:
_____, Código Nit: _____, Cuenta Bancaria en
CUP: _____ con Sucursal de Crédito para CUP:
_____ y Cuenta Bancaria en CUC: _____ con
Sucursal de Crédito para CUC: _____, Teléfonos:
_____,
Email: _____ representada en este acto por:
_____ quien se
desempeña _____ como
_____ de
_____.

AMBAS PARTES: Se reúnen de buena fe para conciliar los saldos existentes entre ambas entidades, con el objetivo de lograr un acuerdo de cobro/pago correspondiente, teniendo en cuenta:

No. FACTURA	No. CERTIFICAC.	FECHA	DESCRIPCION OBRA	IMPORTE MN	IMPORTE CUC
TOTAL					

FORMA DE PAGO:

La parte DEUDORA manifiesta: _____

La parte ACREEDORA manifiesta: _____

Y para que así conste, se expide la presente, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

Por el Deudor:
 Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Por el Acreedor:
 Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Anexo # 25. Aval de Trabajo de Diploma.

A: Msc. Isis Ramos Acevedo
Decano de la Facultad de Contabilidad y Finanzas
Universidad Sancti Spiritus, "José Martí Pérez"

De: Roberto Espinosa Guerra
Director General Empresa VIAMAC
Sancti Spiritus.


Asunto: Aval de Trabajo Diploma.

El trabajo titulado: Metodología para optimizar el ciclo de cobro en la Empresa VIAMAC de Sancti Spiritus, desarrollado por el alumno Luis Antonio Valdés Montiel, quien se desempeña como "Especialista C en Gestión Económica", ha permitido lograr mediante la aplicación de esta, el mecanismo que hasta entonces no existía en nuestra entidad de una forma eficiente y eficaz, contribuyendo a la disminución de los montos por cobrar y a la correcta aplicación de las disposiciones establecidas para las cuentas por cobrar vencidas, las cuales han sido motivo de deficiencias en nuestra empresa en Auditorías e Inspecciones Integrales.

Se considera la efectividad y utilidad del tema en esta institución, lo cual estará sujeto a las nuevas incorporaciones y modificaciones necesarias en el trabajo.

Sin más,




Roberto Espinosa Guerra
Director General
Empresa VIAMAC
Sancti Spiritus.

Sancti Spiritus, Mayo, 2014
"Año 56 de la Revolución"