



**Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”**

Facultad de Ciencias Empresariales

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Medidas para optimizar la gestión de cobros y
pagos en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama**

Autora: Diamelys Roque Almaguer.

Tutor: Msc. Hector E. Peña Hernández

Sancti Spíritus

“Año 60 de la Revolución”

Pensamiento.

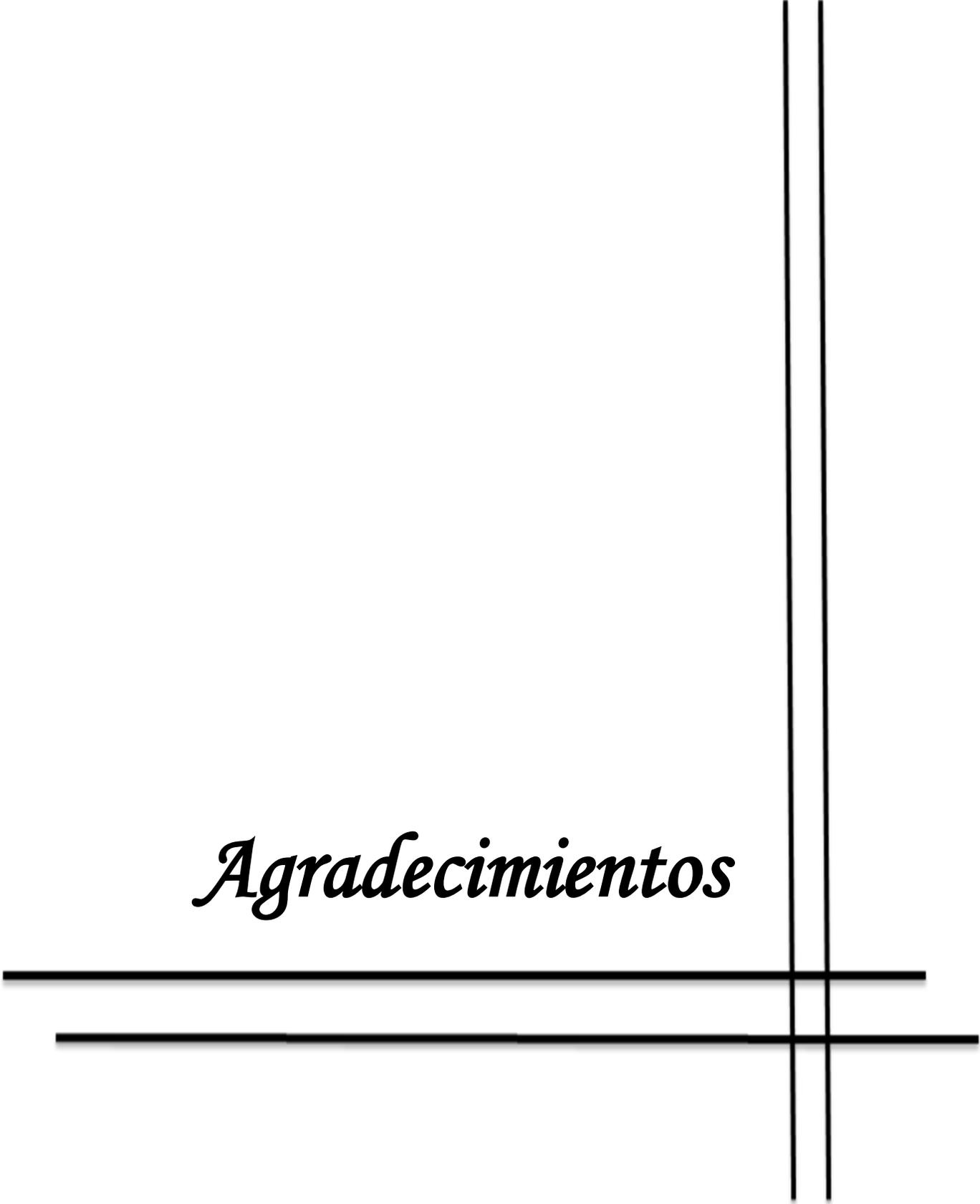




No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos, y no hay dato verídico si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, y no hay un sistema de recolección de datos confiables si no hay una preparación de un sistema estadístico de hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. De manera tal que esta sea una tarea esencial.

Che

Agradecimientos



AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mis más sinceros agradecimientos a todos los que permitieron, de una forma u otra, la culminación de este Trabajo de Diploma.

Especialmente, agradezco a:

A mi hijo por darme el amor, la ternura y la fuerza para lograr ser mejor cada día.

A mi madre, por el amor y la grandeza humana que de ella aprendí.

A mi tutor, Héctor E, Peña Hernández, por su apoyo y entrega incondicional.

A todas mis compañeras de trabajo que han aportado su granito de arena en el transcurso de toda mi carrera universitaria

Dedicatoria.



DEDICATORIA.

Dedico este trabajo especialmente a:

A mi querido hijo que es mi razón de ser, mi motor impulsor en todos los montos difíciles.

A mi familia por estar presente siempre que los he necesitado, dándome fuerzas para ser mejor cada día.

A todos mis compañeros, amigos y familiares que a través de estos años me han brindado su valiosa y necesaria ayuda.

Resumen.



RESUMEN.

El deterioro que presenta la disciplina de cobros y pagos en la mayor parte de los organismos y empresas del país, afectan el desenvolvimiento de la actividad mercantil empresarial, lo que provoca consecuencias económicas y financieras negativas para el desarrollo de la economía.

El presente trabajo tuvo el propósito fundamental de proponer un conjunto de medidas que contribuyan a la disminución de los montos de las cuentas por cobrar y por pagar vencidas en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus. Se consideran como referencia los resultados alcanzados en los ejercicios económicos 2017 y 2018, en la misma se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Se efectuaron análisis documentales y en el nivel empírico se llevaron a cabo entrevistas y encuestas a especialistas. Se realizó un diagnóstico sobre el estado de la disciplina de cobro y pago, así como un análisis de las causas que inciden en el impago de las deudas. La propuesta de un conjunto de medidas contribuirá a mejorar los resultados en la gestión financiera.

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

Índice.



ÍNDICE

| Contenido | Páginas |
|---|----------------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA SOBRE LAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y LAS NORMATIVAS DE COBROS Y PAGOS. | 7 |
| 1.1. La administración de las cuentas por cobrar | 8 |
| 1.1.1. Políticas de crédito | 8 |
| 1.1.2. Las condiciones del crédito | 10 |
| 1.1.3. Políticas de cobro | 12 |
| 1.2. Sistemas de pago | 13 |
| 1.3. Características de los instrumentos de pago y títulos de crédito que pueden ser utilizados según la legislación actual. | 14 |
| 1.3.1. Dinero efectivo | |
| 1.3.2. Cheque | 14 |
| 1.3.3. Tarjetas plásticas | 14 |
| 1.3.4. Transferencia bancaria | 15 |
| 1.3.5. Órdenes de cobro. | 15 |
| 1.3.6. Letra de cambio | 16 |
| 1.3.7. Pagaré | 16 |
| 1.3.8. Carta de crédito local | 17 |
| 1.4. Productos y servicios que ofertan los bancos comerciales relacionados con los cobros y pagos. | 17 |
| 1.4.1. Crédito bancario | 17 |
| 1.4.2. Préstamo bancario | 18 |
| 1.4.3. Factoring | 19 |
| 1.4.4. Descuento de efectos | 20 |
| 1.4.5. Leasing | 20 |

| | |
|---|----------|
| 1.4.6. Contrato de administración de fondos o fideicomisos | 21 |
| 1.4.7. Transferencias o pagos condicionados | 22 |
| 1.4.8. Avaluos de efectos comerciales | 22 |
| 1.5. Antecedentes del sistema de pagos | 22 |
| 1.6. Legislación vigente | 22 |
| 1.7. Principales medidas aplicadas | 22 |
| 1.7.1. Aplicación de la Resolución 56/2000 del Banco Central de Cuba | 27 29 |
| 1.7.2. Apoyo a organizaciones de la Administración Central Del Estado | 30 |
| 1.7.3. Crédito especial de pago por factura | 30 |
| 1.7.4. Instrucción 4/2006 sobre el pago de sentencias judiciales | 30 |
| 1.7.5. Préstamos forzosos para la liquidación de cuentas por pagar a proveedores | 31 |
| 1.7.6. Descuentos obligatorios con FINATUR | 32 |
| CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN, DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR. | 34 |
| 2.1. Caracterización de la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama | 34 |
| 2.2. Diagnóstico de las cuentas por cobrar y pagar en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama de Sancti Spiritus. | 36 |
| 2.2.1 Resultado de la encuesta aplicada a dirigentes y técnicos | |
| 2.2.2 Resultados de la evolución de los saldos de las cuentas por cobrar | 37 |
| 2.2.3. Políticas de cobro y pagos | 40 |
| 2.2.4. Resultados de las auditorias efectuadas con relación a las partidas de cobros y pagos al cierre de diciembre de 2017. | 41 |

| | |
|--|----|
| 2.2.5. Situación actual del Departamento de Contabilidad. | 41 |
| 2.2.6. Propuesta de medidas para la optimización de las cuentas por cobrar y pagar | 42 |
| CONCLUSIONES | 55 |
| RECOMENDACIONES | 56 |
| BIBLIOGRAFIA | 57 |

Introducción



INTRODUCCIÓN

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 de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación sobre el control económico.

La implementación de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC, requiere de la preparación inmediata de los dirigentes, por la creciente necesidad de dotarlos de conocimientos que le permitan avanzar hacia la dirección estratégica, conformar una cultura organizacional socialista, ajustada a la nueva sociedad, pues se requiere hacer un mayor esfuerzo para lograr un proceso de gestión empresarial creciente y sostenido, en la que la planificación estratégica pueda contribuir de manera decisiva en la aplicación consecuente y acertada del modelo económico cubano.

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, aun 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 Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus, 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, así como insuficiente Efectivo para el pago de Obligaciones, todo esto ha sustentado la necesidad de proponer y aplicar mediadas que permitan optimizar la gestión de las Cuentas por Cobrar y Pagar, disminuyendo sus montos, lo que contribuirá a una mejor eficiencia financiera de la Empresa.

Partiendo de la situación problemática, **la interrogante de la presente investigación sería** ¿Cómo lograr reducir el ciclo de cobro y pagos y disminuir el saldo de las cuentas por cobrar y pagar fuera de término en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus?

El objetivo general de la investigación es proponer un conjunto de medidas que contribuyan a la disminución de los montos de las cuentas por cobrar y por pagar vencidas en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus

Los objetivos específicos:

1. Desarrollar el marco teórico referencial y normativas sobre cobros y pagos.
2. Realizar el diagnóstico de la situación que presenta la gestión de cobros y pagos en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus
3. Proponer las medidas que contribuyan a la disminución de los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar vencidas en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus

Para el análisis de los indicadores económicos financieros, la información contable a utilizar será la de los años 2017 y 2018. Se defenderán las medidas propuestas para que se logre optimizar la gestión de cobros y pagos en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus

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 medidas 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 medidas que puedan ser utilizadas como instrumento para mejorar la gestión financiera.

El valor práctico se relaciona con la factibilidad y pertinencia demostrada, de proponer medidas que contribuyan 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, 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 permitirá 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 posibilitará, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis del proceso de las medidas propuestas.

El método inductivo-deductivo favorecerá ir de los elementos particulares al general, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de la determinación de los problemas y de la aplicación de las medidas propuestas 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 permitirá estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de gestión de cobros.

El método matemático – estadístico permitirá 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: Posibilitará 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: Permitirá evaluar la gestión financiera de la Empresa y la evolución de las cuentas por cobrar durante el período analizado hasta su validación.

Objeto de la investigación:

Proceso de gestión de cobro en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus

Campo de acción:

Proceso de análisis de la gestión de cobro.

Resultados Esperados:

Con el desarrollo del trabajo, se pretende que las medidas propuestas sirvan 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 estudia 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: Se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio donde se lleva a cabo la investigación y la situación que presenta la entidad en relación con las cuentas por cobrar. Se presenta un análisis de las causas que provocan el deterioro en la situación de las cuentas por cobrar.

Se proponen medidas que contribuirán a la disminución de los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar vencidas en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus, valorando los resultados mediante una comparación entre la situación al cierre del primer cuatrimestre 2018, para validar la efectividad de las medidas propuestas.

Capítulo I.



CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y LAS NORMATIVAS DE COBROS Y PAGOS

En el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial 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 los resultados de la eficiencia en las empresas, garantizando el cumplimiento de determinados intereses sociales del país, pero ofreciendo autonomía a las empresas, 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 del capital de trabajo, tomando como base el modelo del ciclo comercial. Se abordan los tres campos de la administración de las cuentas por cobrar que conducen al equilibrio deseado entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

Se hace referencia al concepto e importancia del buen funcionamiento de los sistemas de pago, a las características de los instrumentos de pago y títulos de crédito que pueden ser utilizados en Cuba y a los productos y servicios que ofertan los bancos comerciales relacionados con los cobros y pagos, que brindan a las entidades la posibilidad de acelerar la disponibilidad de efectivo.

Se realiza una retrospectiva sobre el funcionamiento de los cobros y pagos en el país desde la etapa prerrevolucionaria hasta el año 2000, fecha en la que se comienzan a introducir cambios normativos y a aplicar un conjunto de medidas, con el objetivo de

disminuir los saldos envejecidos de las cuentas por cobrar y por pagar, así como una revisión de la legislación vigente sobre el tema.

1.1. La administración de las cuentas por cobrar

La tendencia de las operaciones mercantiles en la actualidad es a realizar ventas a crédito, debido a los altos volúmenes de mercancías que se comercializan, la disponibilidad de efectivo por los clientes en el tiempo y por la utilización de documentos de valor para realizar los pagos, que surten una mayor efectividad y menor riesgo en el uso del efectivo.

Para conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas consideran necesario ofrecer créditos. El objetivo del crédito comercial es promover el incremento de las ventas. Las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta. Son derechos exigibles provenientes de ventas, no documentados con títulos de valor.

Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se cobran en un plazo inferior a un año; como consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de las empresas.

Las cuentas por cobrar representan una inversión cuantiosa para la mayoría de las entidades, por lo que se hace necesario una administración eficiente de las mismas, no sólo con el objetivo de cobrarlas con rapidez, sino también para evaluar las alternativas costos-beneficios que se presentan en los diferentes campos de su administración. Estos campos son: políticas de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobro.

1.1. 1. Políticas de crédito

La administración de las cuentas por cobrar se inicia con la decisión de si se debe o no otorgar crédito a un cliente y la determinación del monto del mismo. Las empresas utilizan diferentes políticas de crédito para lograr una mejor gestión. El objetivo de estas

políticas es el de maximizar el rendimiento de la inversión y las utilidades a través del aumento de las ventas y el cobro a los clientes.

Las políticas de crédito tienen dos esferas de acción bien definidas: establecer los estándares de crédito y realizar el análisis del crédito.

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder el crédito a un cliente. Estos estándares pueden hacerse más flexibles o restringidos atendiendo a las siguientes variables:

- gastos de oficina,
- estimación de cuentas incobrables,
- inversión en cuentas por cobrar,
- volumen de ventas.

El análisis del crédito es un proceso de recopilación y evaluación de la información de crédito de los solicitantes, para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito establecidos por la empresa, se debe determinar no sólo los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también, calcular el monto por el cual éste pueda responder.

Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son: primero, la obtención de la información de crédito y segundo, analizar la información para tomar la decisión del crédito, atendiendo al riesgo de impago de los clientes.

La información de crédito se puede obtener del propio cliente o de fuentes externas, tales como: estados financieros, referencias bancarias, referencias de otros suministradores y otras fuentes como son asociaciones de crédito que se reúnen e intercambian información acerca de los clientes de crédito y las agencias de información de crédito, las cuales recolectan información y la venden por una cuota.

El análisis de la información para tomar la decisión de crédito debe iniciarse con el cálculo de las razones financieras, haciendo énfasis en la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y ciclo de pago, haciendo comparaciones con años anteriores para determinar algunas tendencias significativas. Cada empresa puede establecer las

razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito.

Uno de los criterios más comúnmente utilizados para evaluar si se concede o no el crédito a un cliente es el de las cinco “C” del crédito:

- **Carácter:** se refiere a factores morales que inciden en que el cliente honre sus obligaciones.
- **Capacidad:** es un juicio subjetivo sobre el funcionamiento empresarial del cliente. Se mide por la habilidad, métodos de negocio, récords anteriores y por la observación física de su planta y almacenes.
- **Capital:** mide la situación financiera del cliente a través del análisis de las razones financieras.
- **Colateral:** se refiere a las garantías colaterales que puede ofrecer el cliente.
- **Condiciones:** se refiere a condiciones y tendencias económicas del entorno que pueden impactar en la posición financiera y operativa de la empresa y afectar el cumplimiento de sus compromisos de pago.

La evaluación de estos cinco elementos ofrece una valoración cualitativa y cuantitativa del cliente que le permite a la empresa clasificar o segmentar a sus clientes en clases o grupos de riesgo y formular políticas y condiciones de crédito para cada uno de ellos.

1.1.2. Las condiciones del crédito

Las condiciones del crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para cada cliente a crédito. En toda la bibliografía consultada se hace referencia a tres componentes fundamentales de las condiciones de crédito:

- **descuento por pronto pago:** es la reducción en el precio de los productos y/o servicios para fomentar su pronto pago,
- **período de descuento por pronto pago:** es el límite máximo de tiempo que la entidad concede al cliente para que éste efectúe el pago y se haga acreedor del descuento,
- **período de crédito:** es el tiempo por el cual se concede un crédito.

Algunas de las modalidades o variantes del crédito comercial más utilizadas son las siguientes:

- Cuenta comercial o pago al contado comercial: la factura se paga en el plazo de diez días posteriores a la recepción del producto.
- Pago factura a factura: se hace el próximo envío y se paga el anterior.
- Términos ordinarios: período dado de vencimiento (30, 60 o 90 días) y un plazo de aplicación del pronto pago. Se puede expresar como: 2 % / 10 neto 60, significa un plazo de cobro de 60 días y si paga con diez días de adelanto tiene un dos por ciento de descuento.
- Facturación mensual: todo lo facturado en el mes es pagadero en 30 días.
- Facturación estacional: se aplica para artículos estacionales. El plazo de pago del producto se distancia de su entrega, por ejemplo, se entrega el producto el primero de enero y el plazo de pago, que puede ser de 30, 60 o 90 días, comienza el primero de marzo.
- Facturación a cuenta abierta: crédito abierto. Se van acumulando compras y un día determinado se liquida.
- Créditos rotatorios (tarjetas de crédito): se usan para consumidores finales que pactan con la entidad financiera cuándo pagarán sus gastos.

La Resolución 56/00 en su capítulo V “Del Crédito Comercial”, en el artículo # 9 establece: “Sólo podrán acordarse plazos de pago de productos o servicios mayores de 30 días a través de la concesión por parte del vendedor de un crédito comercial. Estos créditos no podrán otorgarse por un plazo mayor de 360 días” (1).

En la Resolución 245/08 se regula el crédito comercial en su sección sexta, artículo número 17, el cual expresa: “El vendedor puede otorgar créditos comerciales en los casos de transacciones que por sus características requieran plazos de pago mayores de 30 días, previo acuerdo con el comprador de la tasa de interés a aplicar” (2).

1.1.3. Políticas de cobro

Las políticas de cobro son los procedimientos que establecen las empresas para cobrar las cuentas por cobrar a su vencimiento. Estas políticas influyen sobre los niveles de ventas, sobre el período de cobranza y sobre el porcentaje de pérdidas por cuentas malas. Estos factores determinan el tipo y alcance de las gestiones que se deberán hacer para cobrar las cuentas a su vencimiento. La administración eficiente de este componente estará dada por la habilidad que posea la empresa para determinar el nivel óptimo de gastos de cobro que hagan posible reducir las cuentas malas.

Existen diferentes modalidades de procedimientos de cobro que ayudan a agilizar este proceso:

- envío de cartas,
- llamadas telefónicas,
- visitas personales,
- utilización de agencias de cobro,
- procedimientos legales,
- procedimientos de cobro automatizados,
- contratación de instituciones de factoring.

Los métodos más comunes que se utilizan para determinar la posición de los saldos de las cuentas por cobrar son:

- Los días de ventas pendientes de cobro o período medio de cobranza: se utiliza para juzgar la política de crédito que tiene la empresa. Representa el plazo de tiempo promedio que la empresa requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día.
- Informe de antigüedad de los saldos: este informe muestra los porcentajes de las cuentas por cobrar al final del período que se analiza, estableciendo diferentes grupos de antigüedades, es decir, se refiere al período de tiempo que los saldos han estado vencidos y pendientes de cobro a partir del momento en que fue realizada la venta.

- Enfoque del patrón de pago: mediante este método no se ve afectado el análisis por las variaciones que sufren las ventas, pues los saldos de las cuentas por cobrar están relacionados con las ventas en el mes que se originan, más que con el promedio observado a lo largo de algún período más prolongado.

La efectividad de las políticas de cobro se puede determinar además haciendo una evaluación del nivel de estimación de cuentas incobrables.

1.2. Sistemas de pago

En una transacción comercial se pueden identificar cinco elementos:

- los participantes: una parte que debe efectuar el pago (pagador) y otra parte que lo debe recibir (beneficiario),
- una obligación: la cual se debe solucionar y generalmente es el resultado de una operación de compra-venta o prestación de servicios,
- un instrumento de pago: que puede ser dinero en efectivo, un cheque u otro instrumento,
- uno o más intermediarios financieros: generalmente son bancos comerciales quienes transferirán el valor monetario extrayendo fondos desde la cuenta del pagador y depositándolo en la cuenta del beneficiario,
- el banco liquidante o banco central, que facilita los intercambios de valores entre los bancos participantes.

Cada transacción tiene también diferentes requerimientos, dependiendo de los clientes, la naturaleza de la obligación financiera, la velocidad, seguridad y costo requerido para la misma.

Se entiende por sistema de pagos los procedimientos, normas, regulaciones, instituciones, sistemas de comunicación e información, medios e instrumentos utilizados para intercambiar valores monetarios entre dos partes y de este modo extinguir una obligación.

Los sistemas de pago abarcan dos esferas de acción bien definidas, la primera corresponde a la organización y ejecución de los cobros y pagos entre las empresas y demás entidades, y la segunda, la de los pagos y compensaciones que tienen que hacer los bancos entre sí para ejecutar esas transacciones, así como las operaciones propias del sistema financiero crediticio.

1.3. Características de los instrumentos de pago y títulos de crédito que pueden ser utilizados según la legislación actual.

1.3.1. Dinero efectivo

Es la forma de cobros y pagos más generalizada, dado a que en la vida diaria se realiza toda una gama de operaciones en las que intervienen el billete y las monedas de banco como valor de cambio de los diferentes productos y servicios que se ofertan en los mercados locales.

1.3.2. Cheque

Es un título de valor emitido por una persona en el que se contiene una orden de pago a cargo de otra, generalmente una institución financiera, a favor del tenedor legítimo del documento. En el artículo 534 del Código de Comercio se define: “El mandato de pago conocido en el comercio con el nombre de cheque, es un documento que permite al librador retirar en su provecho, o en el de un tercero, todos o parte de los fondos que tiene disponibles en poder del librado” (3).

La emisión del cheque presupone la existencia de dos relaciones o negocios jurídicos, uno celebrado entre el librador y el librado, mediante un contrato de cuenta corriente, por el cual el segundo se obliga a atender los pagos ordenados por el primero, con cargo a una provisión de fondos, y otro negocio jurídico entre el librador y el tomador, mediante un contrato mercantil por el cual el librador se obliga a pagar la cantidad consignada en el cheque.

Para que el librador pueda disponer de sus fondos, el banco le entrega un talonario de cheques numerados por orden, con lo que aseguran la identidad del cuentacorrentista y se registra su firma para evitar que pueda ser suplida o falsificada.

Los cheques cumplen una función económica sustitutiva o complementaria de la moneda, al poner en circulación el dinero, disminuyendo su trasiego y facilitando la liquidación de las deudas. Este título constituye una promesa de pago para su tenedor, pagadero a la vista, o sea, a su presentación y según la legislación actual caducan a los 60 días naturales a partir de la fecha de su emisión, sin que cese la obligación inicial que le dio origen. A continuación, relacionaremos cada uno de los tipos de cheques en correspondencia con las regulaciones vigentes:

1.3.3. Tarjeta plástica

Son consideradas como la expresión del dinero a través de un formato plástico de uso personal e intransferible, entregadas a los clientes para que realicen los pagos y extracciones de efectivos.

Constituyen un medio de pago electrónico utilizado para liquidar transacciones de compra de bienes y servicios y para la obtención de efectivo. En Cuba se utiliza para pagos hasta 100.0 miles de pesos. A través de este instrumento se brinda el servicio de domiciliación de nóminas, tanto para salario como para estimulación, pago de jubilados, tarjetas débito y crédito para compras mayoristas, cuentas de ahorro, entre otros. Su utilización requiere la instalación de dispositivos electrónicos como cajeros automáticos o terminales de punto de venta (TPV).

1.3.4. Transferencia bancaria

Es utilizada para cobros y pagos derivados de relaciones contractuales de compraventa de mercancías, suministros y prestación de servicios en el territorio nacional, para entidades estatales, cooperativas, organizaciones políticas, sociales y de masas, personas jurídicas y privadas cubanas, asociaciones económicas internacionales, personas naturales que se dediquen a la actividad mercantil o de

servicios. Pueden hacerse pagos por más de \$50.00 hasta más de 25.0 miles de pesos. Este servicio se brinda a través de la red electrónica existente entre las sucursales bancarias.

1.3.5. Órdenes de cobro

Este instrumento de pago se utiliza para debitar regularmente cuentas según demanda del beneficiario de los fondos a extraer, previa autorización, por una vez, de los titulares de las mismas.

1.3.6. Letra de cambio

El origen de la letra de cambio se remonta al siglo XIII. Fueron los banqueros italianos los que comenzaron a utilizarla. Después del cheque es el documento de mayor uso en el comercio. Es una orden incondicional por escrito, dirigida por una persona (girador o librador) a otra persona (girado o librado), firmada por la persona que la da (girador o librador), requiriendo a la persona que está dirigida (girado o librado) a pagar a la vista, o a un tiempo fijo o futuro determinable, una suma definida de dinero a la orden de, o a una persona especificada o al portador (beneficiario o tomador). La palabra "persona", como se usa en la anterior definición, se aplica tanto a personas naturales como a personas jurídicas, o sea, firmas comerciales, empresas y corporaciones.

Es un título de crédito formal y completo, por medio del cual una persona (librador) manda u ordena a otra (librado) el pago de una cierta cantidad de dinero, en lugar y fecha del mandante o de un tercero (tomador), quedando obligados solidariamente todos los firmantes.

1.3.7. Pagaré

Promesa de pago, no una orden de pago. Título por el que una persona, natural o jurídica denominada firmante, se obliga a pagar determinada suma a la orden de otra, llamada tenedor, en un tiempo determinado. La promesa de pago tiene que referirse a la totalidad del mismo. Al igual que la letra de cambio, los pagarés pueden ser avalados, endosados y descontados.

1.3.8. Carta de crédito local

Es un contrato mediante el cual un banco abre un crédito por cuenta de un cliente y a favor de un tercero, por una determinada cantidad de dinero, contra la entrega de los documentos exigidos, de acuerdo a las condiciones señaladas en el contrato. Es un instrumento de pago emitido, para operaciones de compraventa de mercancías en el ámbito nacional, por el cual un banco, se obliga por cuenta y orden de un comprador (ordenante) a pagar a un vendedor (beneficiario) una cantidad determinada de dinero, dentro de un plazo fijo y mediante el cumplimiento de un hecho, usualmente la entrega de documentos que demuestren el envío de las mercancías.

Las cartas de crédito locales se rigen en su emisión y tramitación por las reglas y usos uniformes de la Cámara Internacional de Comercio, pueden ser a la vista o financiada y las condiciones de emisión se acuerdan entre el banco y el ordenante.

1.4. Productos y servicios que ofertan los bancos comerciales relacionados con los cobros y pagos

1.4.1. Crédito bancario

Es la autorización que otorga el banco mediante contrato a un cliente, de disponer hasta una cierta cantidad de dinero en un tiempo determinado, el cual podrá ser utilizado parcial o totalmente. Se utiliza para necesidades de recursos estables y presenta gran operatividad. Según su forma de disponibilidad se pueden clasificar en: líneas de crédito revolvente y líneas de crédito no revolventes.

- **Línea de crédito revolvente**

Permite al acreditado disponer del financiamiento aprobado y realizar liquidaciones parciales del saldo que le restituye su capacidad de endeudamiento dentro del plazo pactado.

- **Línea de crédito no revolvente**

Este tipo de crédito permite al acreditado hacer disposiciones del mismo, hasta el monto autorizado, sin que tenga derecho a volver a disponer de él, aún cuando haya realizado liquidaciones anticipadas dentro del plazo establecido.

1.4.2. Préstamo bancario

Es el dinero concedido por el banco, igualmente bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el demandante. Se utiliza para cubrir necesidades financieras eventuales y requiere en cada caso la formalización de un contrato independiente.

Pueden ser sujetos del financiamiento bancario mediante las modalidades de crédito o préstamo antes descritas, las personas jurídicas y naturales en general. En el presente trabajo, sólo se tratará lo referido a las personas jurídicas, pues los créditos personales, quedan fuera de su objetivo.

Las personas jurídicas son entidades que tienen personalidad independiente de sus propios dueños, y que, poseyendo capital propio, tienen capacidad para ser sujetos de derechos y obligaciones.

Se definen como objetos de financiamientos bancarios los activos a los que se destina el financiamiento. Estos activos son muy diversos, no obstante, atendiendo a este concepto se pueden dividir de forma general en financiamientos para capital de trabajo y para inversiones. Los financiamientos para capital de trabajo incluyen las necesidades de recursos a corto plazo de las empresas para la adquisición de materias primas, materiales, salarios, servicios, etc., que se pueden agrupar en el concepto "costos de producción y existencias". Los financiamientos para inversiones cubren los requerimientos de financiamiento a mediano y largo plazo derivados de sus necesidades para ampliación y/o modernización de capacidades instaladas.

Es importante en este sentido la correcta definición del objeto de financiamiento, pues de esto depende la adecuada selección del tipo de financiamiento, operatividad, así como el tiempo de vigencia del mismo.

1.4.3. Factoring

Una práctica internacional de actualidad en la administración de las cuentas por cobrar es el factoring, que constituye la venta de las cuentas por cobrar a una entidad especializada (factor) quien asume el riesgo del impago de esa cuenta.

Se trata de la prestación de un conjunto de servicios administrativos y financieros que se realizan mediante la cesión de créditos comerciales, normalmente a corto plazo, por un titular, por sus ventas de bienes y servicios propios de su actividad fabril o comercial, con independencia de la forma en que se encuentren documentados (letras de cambio, recibos, facturas, entre otros), y que ostenta frente a terceros. El intermediario asume la titularidad de dichos créditos, se compromete a analizar, gestionar, controlar y clasificar a los deudores, así como canalizar los cobros y anticipar fondos sobre los créditos, percibiendo por las prestaciones de tales servicios un precio.

Para la empresa el factoring es una forma de adelantar entrada de efectivo antes del período neto fijado para cobrar la cuenta. A cambio sufre un descuento del valor de esa cuenta. Por su parte el factor cobra una comisión por asumir el riesgo y realizar la gestión de cobro. Las características que se exigen de los créditos comerciales para que sean objeto de factoring son las siguientes:

- que tengan su origen en venta de mercancías, suministros o servicios, ciertos líquidos y no vencidos,
- que las mercancías cedidas deben ser productos no perecederos,
- que las ventas deben tener un carácter de frecuente repetición,
- que las condiciones de pago estén dentro del corto plazo (180 días),
- los créditos pueden estar soportados en facturas, certificaciones, efectos, pagarés y otros,

- operan sobre facturas conformes, que acrediten la real disposición de fondos líquidos exigibles.

Entre las ventajas del factoring se señalan el aumento de la eficacia en los cobros, el flujo de tesorería, la información sobre los clientes, la calidad de la clientela, las posibilidades de mejorar las condiciones de venta y la optimización del personal; y disminuye los costos administrativos por seguimiento de clientes, los gastos financieros por retrasos en los cobros y los riesgos de impago por insolvencia de los clientes. La desventaja del factoring es que, si las cuentas por cobrar son pequeñas y diversas, la comisión o descuento es muy elevada.

1.4.4. Descuento de efectos

El descuento bancario es una operación financiera contractual, por la cual la entidad bancaria anticipa el importe de un título de crédito aún no vencido que el cliente tiene frente a un tercero, a través de la cesión al banco del crédito, previa deducción de un interés, que se corresponde con el tiempo que media entre el momento de la entrega del anticipo y el vencimiento del crédito, lo cual constituye una forma de anticipar efectivo.

1.4.5. Leasing

Es un contrato entre una entidad financiera autorizada y una persona jurídica, mediante el cual la primera adquiere bienes muebles o inmuebles, previamente seleccionados por la última y los entrega a ésta en arrendamiento, con la promesa unilateral de venta al vencimiento del contrato. Se basa en el principio de que no es necesario ser el propietario de un bien para obtener beneficios económicos del mismo, a la vez que es el cliente el que elige el bien de capital que mejor se ajusta a sus necesidades y negocia las condiciones de venta con el proveedor.

El leasing puede tener variantes como: el leasing operativo, leasing con opción de compra y leaseback.

1.4.6. Contrato de administración de fondos o fideicomisos

Es una relación, en la que el cliente deposita su confianza en una entidad fiduciaria y le transfiere bienes y derechos para el cumplimiento de un fin específico, lícito y viable, o le solicita un servicio donde no hay transferencia de bienes, formalizado a través de un contrato de mandato.

El negocio fiduciario consiste en que una persona natural o jurídica denominada fideicomitente transfiere bienes y derechos a un fiduciario, para la realización de un fin determinado, en beneficio de un tercero llamado beneficiario, que puede ser a su vez el propio fideicomitente.

El objetivo del fideicomiso es proporcionar servicios de confianza, diseñados a la medida de las necesidades de los clientes, asegurando el cumplimiento cabal de sus deseos y mandatos de forma ágil y eficaz y contribuir al máximo aprovechamiento de sus flujos de capital, coadyuvando al desarrollo de la economía nacional.

El contrato de administración de fondos por el cual el banco se compromete a administrar fondos del cliente bajo un grupo de condiciones previamente pactadas, asociadas a los intereses que los clientes deseen que los bancos les administren, generalmente asume dos variantes:

- Administración del total de los ingresos: el cliente pacta con el banco la administración de todos sus fondos, definiendo en el contrato las condiciones en que se operaría la cuenta.
- Administración de los fondos que el cliente destine para ser distribuidos a sucursales donde operen los beneficiarios: los beneficiarios operarán con una cuenta de gastos en la sucursal que el cliente titular de la cuenta corriente determine. El titular de la cuenta corriente firmará un contrato de administración de fondos en el cual se pacten las condiciones de cada cuenta de gasto que se apertura bajo esta modalidad.

1.4.7. Transferencias o pagos condicionados

Generalmente esta forma de pago se establece entre empresas donde los movimientos de compra y venta son de elevados valores y los pagos no se comportan adecuadamente, por lo que se establece un contrato con el banco para que a la presentación de documentos (facturas, cancelaciones u otra forma), el banco realice el pago al proveedor directamente, es decir, que el banco del deudor paga al acreedor a la presentación de los documentos establecidos anteriormente.

Existen múltiples formas de estructurar esta modalidad y dependen de las características y de la voluntad de las partes involucradas. En su versión más sencilla, el deudor presenta los documentos pactados en el contrato y el banco ejecuta el pago a la cuenta del acreedor.

En sus versiones más complejas, el banco le apertura una cuenta bajo administración de fondos como forma de asegurar y agilizar el cobro de clientes habituales de la empresa. El deudor destina sus flujos de tesorería a esta cuenta y le notifica al banco, con la presentación de documentos, las obligaciones que deben ser satisfechas con cargo de dicha cuenta. El banco comprueba la documentación aportada por el acreedor en prueba de las obligaciones que tiene el deudor, tal y como se estipuló, y ejecuta la operación.

1.4.8. Avales de efectos comerciales

Es la declaración expresada en las letras de cambio o el pagaré por la cual una entidad se compromete junto al deudor principal, a pagar el valor del título en cuestión, en el caso de que la persona obligada a hacerlo no efectúe el pago. El aval se hace constar al dorso del título de crédito sobre las letras de cambio o el pagaré y se expresa con las palabras "POR AVAL" y las firmas del avalista.

1.5. Antecedentes del sistema de pagos

En la etapa anterior al triunfo de la Revolución, las empresas grandes y medianas realizaban sus pagos fundamentalmente mediante el empleo de cheques Boucher emitidos por estas mismas y cuando alguna resultaba poco solvente para el vendedor,

este le exigía el pago con cheques certificados por su banco, el que asumía la responsabilidad de pagarlo a su presentación. Otras empresas más pequeñas, utilizaban cheques emitidos por los bancos en los cuales operaban sus cuentas, además podían hacer pagos en efectivo. Todo esto 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 de cobros y pagos 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.

Todo esto estaba regulado por leyes y procedimientos jurídicos que facilitaban su ejercicio y precisaban con claridad los derechos y deberes de cada parte y las posibles acciones ante su incumplimiento. El Banco Nacional de Cuba, en sus funciones de Banca Central, llevaba el registro de los valores presentados entre bancos, efectuando la compensación y liquidación de estas operaciones.

En el período comprendido desde la nacionalización hasta el año 1966 existieron en el país dos sistemas financieros:

- Sistema de autonomía económica de las empresas, conocido por sistema de “autofinanciamiento”. Bajo este sistema trabajaron algunas empresas del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), del Ministerio de Comercio Exterior y del Instituto Nacional de la Pesca.
- Sistema de financiamiento presupuestario dentro del que funcionaron las empresas nacionalizadas y confiscadas que se administraban bajo el Ministerio de Industrias o que se vinculaban a los restantes organismos. Este sistema fue concebido sobre la base de que todas estas empresas formaban parte de una entidad representante del

estado y todas sus necesidades de recursos eran satisfechas por éste y, por tanto, todos sus ingresos iban a las cuentas del estado.

En este período el banco realizó un conjunto de transformaciones acorde con los cambios que iban sucediendo en el país y la concepción socialista que trascendió a todas las esferas y por supuesto al ámbito bancario. 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, siendo la política crediticia, la de otorgar crédito a aquellas empresas estatales que no estaban acogidas al sistema de financiamiento presupuestario.

En el período de 1966 a 1975 se produce una significativa reducción de la circulación monetaria en el país, como resultado de los cambios operados en el sistema de dirección de la economía, siendo los cambios fundamentales los siguientes:

- se creó un sistema de registro económico que excluía las relaciones mercantiles entre las entidades estatales,
- las asignaciones de materias primas, materiales y productos reflejados en los planes anuales se transferían entre entidades mediante una simple notificación interna, de igual forma se hacía con la producción final,
- las finanzas fueron organizadas a través de la red bancaria, que administraba centralmente todo el sistema,
- las inversiones fueron realizadas en su mayoría por el Estado Cubano directamente, ya fueran por medio de recursos derivados de su ingreso neto; o bien por los obtenidos a través de créditos interestatales.

A raíz de la celebración del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, en 1975, teniendo en cuenta las nuevas directrices económicas y la gradual implantación del nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, se hace necesario adecuar y reestructurar el sistema bancario y sus funciones.

Para cumplir estos objetivos, el banco comenzó la elaboración de planes de crédito de forma experimental en un grupo de 274 empresas, que representaban el nueve por

ciento del total, las cuales a partir de 1978 comenzaron a operar bajo los principios del cálculo económico.

En 1979 se incorporó el 60% de las empresas al sector del cálculo económico, comenzando el crédito a jugar un papel relevante en la gestión económica de las mismas, a la que se incorporó posteriormente el resto de las empresas.

A partir del propio año 1978, el Banco Nacional de Cuba crea un sistema crediticio que se aplicaba en la mayoría de las empresas, que permitía, a partir de un límite de crédito autorizado a cada una, el otorgamiento de créditos por la “Cuenta Especial de Crédito” en la cual se registraba el movimiento completo de los medios de rotación de la empresa desde el momento del pago de las compras de valores materiales mercantiles, hasta el cobro de la producción mercantil, por lo que la mayor parte de los documentos puestos al cobro se cargaban en la cuenta del deudor contra un crédito automático que concedía el banco.

Lo real era que las empresas no cobraban ni pagaban, quien lo hacía era el banco y en la mayoría de los casos esto se lograba otorgándoles créditos. Este mecanismo permitió a las empresas vendedoras, obtener financiamientos ilegítimos, provocando que en la década de los ochenta las empresas acumularan gran cantidad de mercancías, que después serían inventarios ociosos por exceso y por desuso del orden de miles de millones de pesos. Este sistema estuvo vigente hasta 1985 con pocas variaciones.

En este período se desarrolla en el país una política incorrecta que se tradujo en un incremento injustificado de las existencias productivas y de los créditos vencidos, que determinan en 1986 la introducción de cambios en el sistema crediticio vigente, acorde con los lineamientos emanados del Tercer Congreso del PCC y tendentes a elevar el control bancario en cuanto a acumulaciones innecesarias de existencias. Esta situación fue resultante de las condiciones económicas del país, donde por una parte fluían los recursos procedentes del campo socialista en cantidades considerables, mientras que, en ocasiones, el abastecimiento se retrasaba, lo que incidió en la conducta empresarial de incrementar los inventarios para garantizar el ciclo productivo.

Una serie de factores incidieron en estos resultados, entre los que se pueden enumerar:

- deficiente compatibilidad entre los planes materiales y financieros,
- deficiente normación de inventarios,
- dificultades en las relaciones mercantiles y el régimen de abastecimiento,
- contabilidad no confiable,
- los resultados de la empresa eran calificados por el cumplimiento del plan de producción, sin tener en cuenta los resultados financieros.

En virtud del Decreto Ley 24 de fecha 15 de mayo de 1979 se prohibió para las empresas estatales el uso de los instrumentos de crédito comercial como la letra de cambio y el pagaré y se fueron aplicando distintas formas de pago en diferentes etapas.

A principio de los años noventa, la economía cubana inició un proceso de transformaciones económicas, caracterizado por el tránsito de un modelo centralizado sobre la base de balances materiales y una muy elevada participación de la propiedad estatal, a otro en el cual una parte esencial de la planificación se realiza en términos financieros. Existen diversas formas de propiedad y una parte significativa de las transacciones se realizan en condiciones de mercado, no obstante, se mantiene un predominio de la propiedad estatal, un conjunto importante de precios está regulado, parte del consumo es racionado y algunos recursos esenciales como los alimentos y los combustibles son objeto de balances materiales.

En septiembre de 1994 se emitió la Resolución Conjunta MFP-BNC, que puso en vigor las “Normas Bancarias para el Control de las Compras y Ventas de Mercancías y Servicios y sus Cobros y Pagos” en la cual se ratificó el cheque como instrumento fundamental y casi exclusivo para efectuar transacciones comerciales. Luego se emitieron instrucciones complementarias que establecían el uso obligatorio del cheque controlado para los pagos superiores a \$ 25000.00 pesos, evitando la insuficiencia de fondos.

El reordenamiento de la actividad económica y empresarial del país y la introducción masiva de medios automatizados para el procesamiento de la información, tanto en las

propias dependencias bancarias como en las entidades económicas, y la interconexión de las sucursales del sistema bancario nacional a través de la red pública de transmisión de datos, provocaron que en noviembre de 1997 se derogara la Resolución Conjunta anterior y se emitiera la Resolución 20/97 del Banco Central de Cuba, en la que se dictaron las “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos en Moneda Nacional” las que tenían entre sus objetivos fundamentales “estimular la utilización preferente y generalizada de instrumentos y procedimientos de pago más ágiles, seguros y de menor costo; así como la tramitación de las operaciones por la vía electrónica” (4).

Estos medios de pago, el cheque y la transferencia electrónica, se mantuvieron como instrumentos de pago casi exclusivos, hasta noviembre del 2000, cuando se pone en vigor la Resolución 56/2000 del BCC y otras dictadas con posterioridad para perfeccionar el sistema de cobros y pagos.

1.6. Legislación vigente

La legislación vigente en la actualidad en materia de cobros y pagos es muy variada y dispersa, lo cual dificulta su dominio por parte de los encargados de su aplicación. El Banco Central de Cuba ha puesto en vigor las siguientes resoluciones:

- Resoluciones 56 y 64 del 2000.” Normas bancarias para los cobros y pagos”

Tienen como objetivos reglamentar la ejecución de todos los cobros y pagos en MN y MLC que se deriven de una relación de compraventa o de prestación de servicios en el territorio nacional entre personas jurídicas, continuar contribuyendo al fortalecimiento 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 propiciar una consecuente reducción del ciclo de cobros y de los recursos financieros en tránsito. Estimular la utilización preferente y generalizada de instrumentos y procedimientos de pago más ágiles, seguros y de menor costo; así como la tramitación de las operaciones por vía electrónica, en función de posibilitar la liquidación de las mismas en tiempo real.

Las mismas son de aplicación en todas las relaciones de cobros y pagos entre personas jurídicas y se excluyen de ellas a todas las relaciones de cobros y pagos en las que participen como una de las partes, trabajadores por cuenta propia u otras personas naturales.

- Resolución 42/2001 “Normas sobre los pagos a privados por compra de bienes y servicios”

Tiene como objetivo regular los pagos de servicios o mercancías que realizan las personas jurídicas a los privados, a fin de que estos se efectúen cuando hayan sido agotadas las posibilidades razonables de adquirir estos productos o servicios por la vía estatal, con el fin de controlar el eficiente empleo de los recursos que el estado pone a disposición de las entidades nacionales.

- Resolución 74/2001 “Instrucciones complementarias de las resoluciones 56 y 64 del 2000”

Es de aplicación a todos los organismos que centralizan fondos en moneda libremente convertible de entidades facultadas para comprar en esas monedas, y tiene como objetivo uniformar la interpretación y aplicación de las disposiciones que norman la utilización de la letra de cambio en el territorio nacional.

- Resolución 1/2002 “Normas sobre los pagos al sector cooperativo por compras de bienes y servicios”

Son sujetos de esta resolución todos los órganos y organismos del estado, uniones, empresas, unidades presupuestadas, asociaciones y organizaciones vinculadas al presupuesto del estado y las compañías de capital 100% cubano. Su objetivo es organizar e implementar el sistema de cobros y pagos del sector estatal al sector cooperativo con el fin de facilitar y controlar su ejecución.

Algunas de estas Resoluciones llevan aparejadas un conjunto de Instrucciones complementarias que regulan su aplicación. Además, se han adoptado acuerdos por el Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba, que introducen nuevos elementos o modifican en parte algunas de las Resoluciones vigentes.

A todo lo anterior se adiciona que la aplicación de la letra de cambio y el pagaré se rige por lo establecido en los Títulos X y XI del Código de Comercio de La República de Cuba, vigente desde el primero de mayo de 1886.

En el transcurso de la investigación, el dos de octubre del 2008, se puso en vigor la Resolución 245 del 2008 del BCC, que establece las “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos” y reúne en un solo cuerpo legal las regulaciones de cobros y pagos, derogando las resoluciones anteriores.

Los principales cambios que introduce son los siguientes:

- adiciona el combustible a los servicios que se pueden cobrar mediante orden de cobro,
- se elimina la obligatoriedad de documentar con letras de cambio las operaciones por importes de más de 50.0 miles de pesos,
- extiende el uso de la tarjeta magnética hasta 100.0 miles de pesos,
- limita la utilización del cheque nominativo no certificado de 25.0 a 10.0 miles de pesos,
- limita el uso del cheque certificado, el cheque de gerencia y la transferencia bancaria por importes hasta 100.0 miles de pesos,
- se elimina el cheque a la orden y el cheque de gerencia a la orden,
- introduce el crédito forzoso en las cuentas por pagar vencidas por más de seis meses,
- establece la obligatoriedad del pago de un interés por mora.

En estas nuevas normas que entraron en vigor, al igual que en las anteriores, también se pretende garantizar los pagos de alto valor, con la misma exigencia de que las operaciones por importes superiores a 100.0 miles de pesos se ejecuten mediante carta de crédito local o mediante letras de cambio avaladas por una institución financiera.

1.7. Principales medidas aplicadas

Desde finales de los años 90 y los primeros años del 2000 se realizaron acciones por parte del Banco Central de Cuba (BCC), encaminadas a reducir el monto de las cuentas por cobrar y por pagar, que incluyeron modificaciones al sistema de cobros y pagos, el análisis de los organismos con mayor incidencia en los volúmenes de estas cuentas y la

creación de un Consejo Nacional de Cobros y Pagos con su representación en cada una de las provincias.

1.7.1. Aplicación de la Resolución 56/2000 del Banco Central de Cuba

La principal medida aplicada en esta fecha fue de carácter normativo, con la aplicación de la Resolución 56/2000, que introdujo cambios sustanciales en las Normas de Cobros y Pagos vigentes hasta ese momento, lo cual fue sucedido de un amplio proceso de divulgación sobre la nueva legislación aplicada.

Los cambios más significativos operados con la aplicación de estas normas fueron los siguientes:

- Se introducen nuevos instrumentos de pago, entre ellos la letra de cambio, que permite la iniciativa del acreedor.
- Se introduce la tasa de interés por el crédito comercial, así como la tasa de interés por mora.
- Se garantizan los pagos de alto valor, mediante las disposiciones especiales primera y segunda, las cuales regulan que las operaciones mayores de 50,0 miles de pesos tendrán que ser documentadas con letras de cambio y las operaciones mayores de 100,0 miles de pesos se ejecutarán mediante letras de cambio avaladas por instituciones financieras o cartas de crédito locales.

1.7.2. Apoyo a Organismos de la Administración Central del Estado

Otra de las medidas aplicadas fue el apoyo con personal bancario especializado durante varios meses a los diez Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) con mayores volúmenes y dificultades para la conciliación y liquidación de sus cuentas por cobrar. Esta medida se aplicó en los meses de marzo a junio de 1998 y en los meses de septiembre a diciembre del 2005.

1.7.3. Crédito especial de pago por factura

Otra de las medidas tomadas en el 2007 para solucionar el problema del impago a los productores es el crédito especial de pago contra factura. Este mecanismo fue diseñado

para permitir a los productores agropecuarios una vía de cobro de sus facturas de forma rápida y automática mediante la presentación en la sucursal bancaria donde operan su cuenta corriente de la factura emitida y aceptada por la entidad acopiadora, previo cumplimiento, por parte de los productores, Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF), Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), de determinados requisitos, como tener constituidos su órgano de administración, llevar la contabilidad según lo establecido y tener las condiciones de seguridad para la custodia del dinero en efectivo.

1.7.4. Instrucción 4 / 2006 sobre el pago de sentencias judiciales

Por el importe de las sentencias judiciales en CUC pendientes de pago por insuficiencia de fondos, en las que el beneficiario y el deudor son empresas estatales y compañías mercantiles de capital 100% cubano, las sucursales de los acreedores abrirán cuatro certificados de depósitos a plazo fijo, cada uno de ellos por el valor del 25 % del total de la sentencia, con vencimiento, el primero a un año y los restantes, con tres meses de diferencia el uno del otro.

Los certificados de depósito no devengarán intereses y podrán ser endosados, para el pago de otras sentencias judiciales, con previa autorización del BCC.

Una vez notificada la apertura de los depósitos, los bancos de los deudores notificarán a los tribunales que las sentencias fueron ejecutadas “con depósito a plazo fijo”.

1.7.5. Préstamos forzosos para la liquidación de cuentas por pagar a proveedores

Procedimiento dispuesto por el Banco Central de Cuba para sancionar el impago de las deudas y la liquidación de cuentas por pagar a proveedores. Con su aplicación se atacan las indisciplinas de compradores y vendedores: al que compra y no paga, recibiendo un préstamo forzoso que generará elevados intereses; y al que vende y no cobra, cancelando el recibo líquido de los recursos.

Son sujetos de este procedimiento, las empresas estatales cubanas y las sociedades mercantiles de capital cubano. Los deudores recibirán préstamos con carácter forzoso de sus bancos, que le permiten eliminar su cuenta por pagar. Los acreedores recibirán

los recursos contablemente para la eliminación de sus cuentas por cobrar, pero dichos importes se transferirán el propio día de su recepción al fondo creado para este fin.

Los bancos de los deudores contabilizan un préstamo forzoso a las entidades deudoras por las cuentas por pagar vencidas con más de 180 días, por un tiempo máximo de tres años y con 180 días de gracia para el principal y los intereses, a una tasa del 10 % de interés anual.

Los bancos de los acreedores, al recibo de la transferencia del banco del deudor, abrirán de oficio, sólo para este fin, cuentas de ingreso, desde las cuales al cierre del propio día se realizará la transferencia al fondo al presupuesto del estado. Los recursos no se acreditan a la cuenta corriente del acreedor.

1.7.6. Descuentos obligatorios con FINATUR

En el mes de abril del 2007 se designó a la Institución financiera no bancaria FINATUR para realizar descuentos de cuentas por cobrar como una vía de solución a las cuentas envejecidas. Inicialmente se trabajó con aquellas cuentas por cobrar vencidas por más de un año y posteriormente se autorizó a que se descontaran todas las cuentas por cobrar vencidas por más de 180 días, a una tasa de descuento que osciló entre el 8 y el 12 %, otorgándosele a los deudores préstamos para el pago de la deuda a FINATUR que en algunos casos llegaron a alcanzar un plazo de hasta ocho años sin intereses.

En abril del 2008, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros acordó que todas las empresas cubanas con cuentas por cobrar vencidas estaban obligadas a descontarlas en FINATUR, lo que se dio en llamar “descuentos obligatorios”. Una característica de estos descuentos obligatorios es que se incluyen todas las cuentas por cobrar vencidas, independientemente de su tiempo de envejecimiento y sin realizar análisis de riesgo.

Conclusiones parciales

Tomando en consideración el nivel de desarrollo de los procesos organizacionales en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus, las características y el estado actual de la entidad, así como las tendencias presentes en la gestión de los

resultados financieros en las cuentas por cobrar y pagar, se evidencia la necesidad de proponer medidas teniendo en cuenta los **controles y la normativa contable**.

En síntesis, el estudio efectuado a los fundamentos teóricos, permitió la actualización bibliográfica relacionada con el tema, y el análisis del cumplimiento de las normativas existentes sobre el sistema de cobros y pagos. Se aprecia que los principales cambios introducidos a partir del año 2000, no han surtido los efectos esperados, en cuanto a la disciplina de cobros y pagos, en especial en las políticas de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobro. Las organizaciones empresariales deben ir adaptándose e insertándose a las condiciones internas y externas que les permitan desenvolverse bajo las premisas de mejorar de forma permanente los resultados en la gestión financiera.

Capítulo II.



CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN, DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS PARA LA OPTIMIZACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR

En este capítulo se expone una caracterización de la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama, el diagnóstico de la situación de las cuentas por cobrar y por pagar, mostrando los resultados de la auditoría realizada en 2017, y la evolución del saldo vencido, así como el análisis para la optimización de las Cuentas por Cobrar y Pagar.

2.1. Caracterización de la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama.

La Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama de Sancti Spiritus, perteneciente al Ministerio de la Agricultura (MINAG), está subordinada a la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama La Vega” y radica en Circunvalación Sur, entre Carretera Central y R/26 de Julio, Sancti Spiritus.

Su estructura organizativa se grafica en el Anexo 1.

Su estructura funcional se subdivide en unidades:

- Unidad Comercializadora de Cabaiguán
- Unidad Comercializadora de Ciego de Ávila
- Unidad de Transporte
- Unidad de Servicios Generales

Misión

Comercializar y conservar de manera eficiente una amplia gama de surtidos tabaco en rama, picadura y subproducto con las diferentes empresas del Grupo Empresarial TABACUBA y otras entidades autorizadas, así como la comercialización también de forma mayorista de cigarro y tabaco torcido de consumo nacional con los niveles de calidad requeridos, satisfaciendo las necesidades y demandas de los mismos, tributando así favorablemente al balance del país.

Visión

La Vega es líder en la comercialización dentro del sistema de tabaco cubano, caracterizándose por una calidad de excelencia en el producto que comercializa, una sólida imagen corporativa y personal altamente competitivo motivado por dar una mayor satisfacción al cliente.

Valores Compartidos

- **Satisfacción al cliente:** Un producto terminado que compite en el mercado, aplicando normas ISO de calidad y que satisfaga las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
- **Conservación y protección al medio ambiente:** Cumplir las Normas y regulaciones sobre el medio ambiente, buscando alternativas que disminuyan cada vez más la agresividad contra este.
- **Seguridad y Garantía:** Proveer un producto altamente seguro, tanto en su empleo en la producción, manejo, transportación y uso.
- **Responsabilidad y ética de negocios:** Para nuestra UEB significa ser éticos en todas las acciones y decisiones que tomamos, es responsabilidad con nuestros trabajadores y clientes, es cumplimiento por encima de todo de nuestros compromisos contraídos con nuestros clientes y proveedores.
- **Profesionalidad y alto desempeño:** Se trabaja con eficiencia, eficacia, efectividad, creatividad y operatividad, con una adecuada proyección a partir de la propia selección del personal y su sistemática capacitación, para lograr óptima calidad y altos resultados en el proceso de comercialización.
- **Trabajo en equipo:** Preocupación constante para la utilización de la inteligencia colectiva y por desarrollar el sentido de pertenencia a la organización a través de la implicación en las decisiones de todo el equipo y la filosofía general de asumir riesgos.
- **Eficiencia Económica y financiera:** Lograr hacer cada día más empleando cada día menos recursos sin afectar la calidad de nuestras producciones.
- **Atención a sus trabajadores:** Las personas son el centro de atención de la dirección por ser el recurso más importante, deben estar calificados y motivados, altamente identificados con los propósitos de la organización y satisfechos con el nivel de gestión.
- **Sentido de Pertenencia:** Cada miembro de la organización se siente comprometido con cada una de las decisiones tomadas dentro de esta.

Dentro del Objeto Social de la entidad como actividades fundamentales se encuentran:

1. Comercializar de forma mayorista tabaco en rama en todas sus clasificaciones y tabaco en polvo con destino a la exportación, a la industria del tabaco, del cigarro y a las plantas procesadoras de picadura en pesos cubanos y a las Empresas Mixtas del Grupo TABACUBA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
2. Comercializar de forma mayorista tabaco en rama con fines promocionales en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
3. Comercializar de forma mayorista tabaco torcido, cigarrillo y fósforos, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
4. Brindar servicios de transporte –custodia de carga de tabaco en rama, torcido, y cigarro en pesos cubanos.
5. Brindar servicios de transporte de carga por vía automotor en pesos cubanos al sistema de la agricultura, cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Transporte y a terceros a través de las agencias de carga.
6. Brindar servicio de parqueo en pesos cubanos.
7. Brindar servicio de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
8. Prestar servicios de recreación con gastronomía asociado a sus trabajadores, en pesos cubanos.

2.2. Diagnóstico de la Cuentas por Cobrar y Pagar en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama de Sancti Spiritus

El proceso investigativo se sustenta en la utilización de métodos del nivel teórico y empírico. Los teóricos posibilitan fundamentar el trabajo, construir el conocimiento con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa; así como el marco teórico referencial y la fundamentación de la propuesta. El análisis documental fue utilizado en la investigación como método para la construcción de la teoría que la sustenta, a la vez

que se usó como método empírico para la revisión de los documentos relacionados con los estados financieros.

2.2.1. Resultado de la encuesta aplicada a dirigentes y técnicos

Teniendo en cuenta las características de la investigación, se encuestaron 14 trabajadores, (resumiéndose los resultados en el Anexo 2), para examinar la gestión financiera de la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus.

1. El personal del área contable no analiza sus estados financieros con profundidad y oportunidad.
2. No se mide y analiza periódicamente el ciclo de cobro y de pago de la entidad por parte del área contable.
3. No se cumple con lo pactado en el contrato cuando se realizan las diferentes operaciones de cobro y de pago.
4. Se viola lo establecido en algunas de las contrataciones de las empresas.
5. No se verifican con profundidad la situación financiera de sus clientes.
6. No se trabaja con los flujos de caja proyectados para evaluar la necesidad de un financiamiento.
7. No se motivan a los clientes con el descuento por el pronto pago.
8. La entidad ejecuta la acción de pagar con más rapidez que la de cobrar.

2.2.2. Resultados de la evolución de los saldos de las cuentas por cobrar

Acorde a lo legislado en la Resolución 56/2000 del Banco Central de Cuba el período promedio de cobranzas debe conveniarse con el cliente y figurar en el contrato, así como los instrumentos de pago a utilizar, proponiéndose como término de cobros y pagos 30 días. El período promedio de cobranzas es muy importante pues inciden en el éxito o fracaso de la gestión y política de cobro de una entidad.

El método que comúnmente utiliza la empresa para evaluar la situación de las cuentas por cobrar y por pagar es mediante un informe de antigüedad de los saldos, el cual muestra los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar al final del período que se analiza, estableciendo diferentes grupos de edades de acuerdo al periodo de tiempo que los saldos han estado vencidos y pendientes de cobro a partir del momento en que fue realizada la venta.

A continuación, se muestra un análisis por edades de las cuentas por cobrar que figuran en la tabla No.2.1 correspondiente al cierre de abril 2018.

TABLA # 2.1: Comportamiento de las Cuentas por cobrar por edades

| Partida | Importe | Hasta 30 días | De 31 a 60 días | De 61 a 90 días | Más de 90 días |
|----------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Cuentas por cobrar a corto plazo | \$ 1,234,981.92 | \$ 19,245.06 | \$ 85,240.65 | \$118,075.44 | \$ 1,012,420.77 |
| Total | \$ 1,234,981.92 | \$ 19,245.06 | \$ 85,240.65 | \$118,075.44 | \$1,012,420.77 |

Fuente: Estados Financieros Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus.

En la tabla No.2.2, se muestra el análisis por edades de las cuentas por pagar correspondiente al cierre de abril de 2018.

TABLA # 2.2: Comportamiento de las Cuentas por pagar por edades

| Partidas | Importe | Hasta 30 días | De 31-60 días | De 61-90 días | Más de 90 días |
|---------------------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Cuentas por Pagar a Corto Plazo | \$ 528,966.46 | \$ 528,966.46 | | | |
| Total | \$ 528.966.46 | \$ 528.966.46 | | | |

Fuente: Estados Financieros Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus.

La tabla No.2.3, se muestra el ciclo de las cuentas por cobrar correspondiente al cierre de abril de 2018.

TABLA # 2.3: Rotación de las cuentas por cobrar.

| No | Partidas | 04/2018 |
|----|--|-----------------|
| 1 | Ventas Netas | \$ 3,132,467.73 |
| 2 | Cuentas por Cobrar | \$ 1,234,981.92 |
| 3 | Rotación de las Cuentas por Cobrar (veces) | 2.54 |
| 4 | Rotación de las Cuentas por Cobrar (días) | 47 |

Fuente: Estados Financieros Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus.

El periodo de cobro de la entidad, como se observa en la Tabla No 3, es de 47 días, este resultado está motivado fundamentalmente por las cuentas por cobrar a corto plazo.

La tabla No.2.4, se muestra el ciclo de las cuentas por pagar correspondiente al cierre de abril de 2018.

Este análisis muestra las veces que la empresa ha tenido que pagar durante el año a los proveedores y está estrechamente relacionado con las cuentas por cobrar, ya que ambos reflejan las políticas trazadas por el Ministerio Finanzas y Precios en cuanto a la administración del capital de trabajo. A continuación, se muestra su análisis:

TABLA # 2.4: Rotación de las cuentas por pagar.

| No | Partidas | 04/2018 |
|----|---|-----------------|
| 1 | Costo de Venta | \$ 2,710,755.06 |
| 2 | Cuentas por Pagar | \$ 528,966.46 |
| 3 | Rotación de las Cuentas por Pagar (veces) | 5.12 |
| 4 | Rotación de las Cuentas por Pagar (días) | 23 |

Fuente: Estados Financieros Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus.

En la tabla No.2.4, se aprecia que el promedio de pagos es de 23 días, lo que demuestra la no existencia de saldo envejecidos entre sus cuentas por pagar, en este valor están incluidas las cuentas por pagar a corto plazo, que según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios representan deudas a liquidar en un periodo de 30 días.

2.2.3. Política de cobros y pagos.

La empresa tiene como política, cobrar sus cuentas en un término de 20 días y pagar sus deudas en 30 días. En el período que se analiza, se aprecia que la entidad ejecuta la acción de pagar con más rapidez que la de cobrar y en plazos superiores a lo contratado, vulnerando su gestión financiera.

2.2.4. Resultados de la auditoría efectuada con relación a las partidas de cobros y pagos al cierre de diciembre 2017.

Cuentas y Efectos por Cobrar.

En las cuentas por cobrar, se comprobó la existencia de dos casos con saldos envejecidos por más de 90 días, en los que se encuentran la EMPA Ciego de Ávila y la Fábrica de Cigarros Trinidad y dos con saldos de 61 a 90 días, la Empresa de Tabaco Torcido y ABTT Camagüey, todas sin conciliar. Incumplen la Resolución No. 297/03 de MFP. Componente Actividades de Control Norma Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos y la Resolución No. 148/06 del MFP Manual de Normas de Control Interno. Actividades de Control vinculadas con el Subsistema de Cuentas por Cobrar, Inciso No. 3.

Se pudo evidenciar que las cuentas por cobrar en lo referente a la Subcuenta de Reclamación a Suministradores, aparecen 28 casos de saldos envejecidos, de ellos cinco con más de 90 días, tres de 61 a 90 y seis sin conciliar. Incumple la Resolución No. 279/03 de MFP Componente Actividades de Control. Norma Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, y la Resolución No. 148/06 del MFP Manual de Normas del Control Interno. Actividades de Control vinculadas al Subsistema de Cuentas por Cobrar, Inciso No. 5

2.2.5. Situación actual del Departamento de Contabilidad.

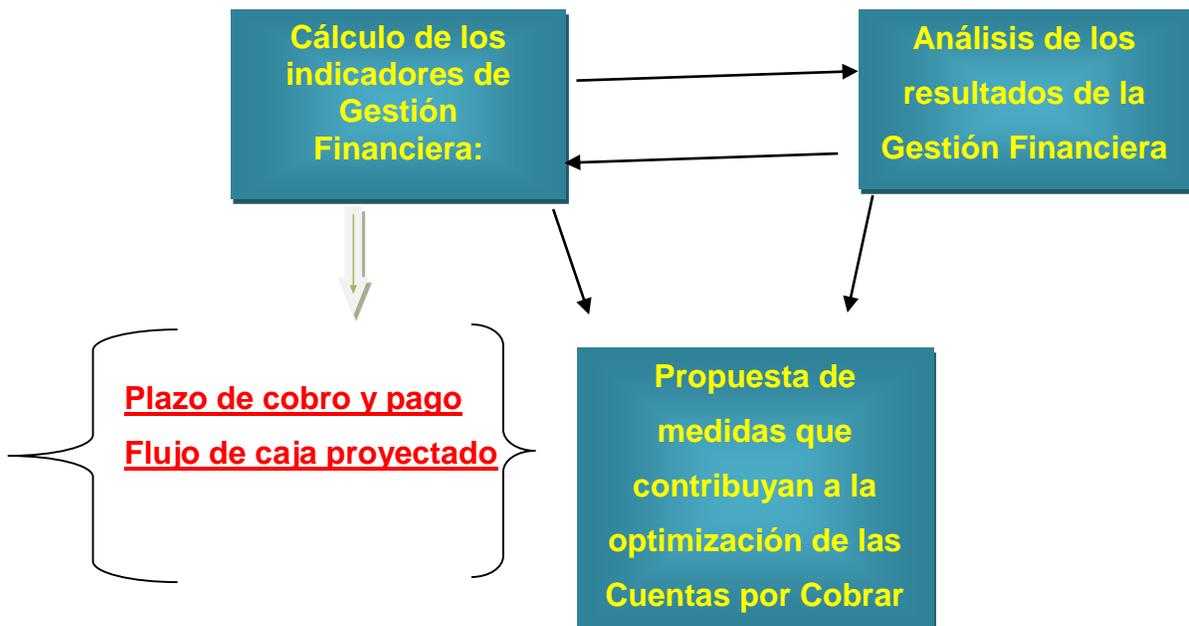
Al analizar el **campo de acción** se observa que aun cuando su estructura está concebida para tratar adecuadamente **el objeto de estudio**, se observan aspectos organizativos de gestión con falta de unas adecuadas medidas que faciliten la eficiencia y eficacia de la información, que justifican la situación problemática mostrada anteriormente.

- ✓ Concebir una organización del sistema empresarial, que, sustentado en una adecuada gestión financiera, logre la calidad en los análisis en el tiempo previsto, adelantándose a las oportunidades que le brinda las medidas propuestas, teniendo como causa fundamental, ausencia de una adecuada evaluación del cumplimiento de la política de crédito y de las obligaciones contraídas con los clientes.

En síntesis, el Departamento de Contabilidad de la empresa no dispone de una información contable, eficiente y oportuna de las cuentas por cobrar y pagar. Resulta imprescindible para dirigir económicamente una entidad, interpretar los resultados obtenidos y proyectarse el desempeño futuro de la misma, lo que representa un medio efectivo para la dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente, lo que implica que la información a un determinado nivel de dirección sea adecuada a las funciones de éste y se reciba con tiempo suficiente para tomar decisiones y controlar su resultado.

2.2.6. Propuesta de medidas para la optimización de las cuentas por cobrar y pagar

Para calcular los indicadores que intervienen en las cuentas por cobrar y en las cuentas por pagar, en aras de lograr una mayor eficiencia de las mismas, se proponen las siguientes etapas:



La primera etapa consiste en definir los indicadores de gestión financiera: se comienza por definir los indicadores que intervienen en la gestión financiera.

Ciclo de cobro

(Cuentas y efectos por cobrar a corto plazo) * 365 días

Ventas

Criterios para el análisis:

0. Indica el número de días que se tarda en cobrar a los clientes
1. Cuanto menor sea este indicador, más favorable es para la gestión de cobros de la entidad
2. Este indicador complementa el análisis por edades de las cuentas incluidas en el Ciclo de Cobros que debe elaborar la entidad

Morosidad puntual

Cuentas y efectos por cobrar a corto plazo no cobrados

Ventas cuya fecha de cobro vence en el período

Criterios para el análisis:

0. Implica un análisis por cliente, fecha y forma de pago que permita definir las ventas no cobradas al cierre del período, según lo establecido en el contrato o acuerdo de compra – venta firmada entre las partes
1. Debe ser lo más reducido posible

Ciclo de pago

Saldo cuentas y efectos por pagar a corto plazo * 365 días

Compras

Compras

Compras = Créditos (o haber) a las cuentas y efectos por pagar a corto plazo

Criterios para el análisis:

0. Cuanto mayor es el valor de este indicador, más se tardan en pagar a los proveedores y, en consecuencia, la entidad se está financiando con estas obligaciones no cumplidas
1. Implica un análisis por proveedor, fecha y forma de pago que permita definir el incumplimiento o no de lo establecido en el contrato o acuerdo de compra – venta firmada entre las partes

Financiación de la inversión en clientes por proveedores

Financiación de la inversión en clientes por proveedores =

Cuentas y efectos por pagar a corto plazo

Cuentas y efectos por cobrar a corto plazo

Expresa como la entidad financia las deudas contraídas con sus clientes a través de sus cuentas por pagar a proveedores

Financiación de inventarios por proveedores

Cuentas y efectos por pagar a corto plazo =

Inventario promedio

Expresa como la empresa financia sus cuentas por pagar a sus proveedores con los inventarios promedios

Liquidez general

Activo circulante

Pasivo circulante

Es la relación del activo circulante y el 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. Esta relación puede expresarse en veces o en tanto por uno. (Debe alcanzar valores mayores que 1, lo más adecuado es que sea 2, o casi 2).

Liquidez inmediata

Activo circulante – Inventario

Pasivo circulante

La liquidez inmediata, denominada prueba ácida por muchos autores, 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. (Para ser adecuada debe ser de alrededor de 1).

Solvencia

Activo Real

Financiamiento ajeno

Mide la capacidad que tiene la empresa para enfrentar (solventar) todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo, con sus activos reales (activo circulante y activos fijos).

El activo real debe duplicar, al menos las deudas totales, aunque un exceso podría implicar activos inmovilizados o poco financiamiento ajeno.

Flujo de caja proyectado

Modelo General del Presupuesto de Caja

Entradas de efectivo

(-) Desembolsos de efectivo

(=) Flujo neto de efectivo

(+) Saldo inicial de efectivo

(=) Saldo final de efectivo

(+) Financiamiento requerido

(=) Saldo final en efectivo con financiamiento

Una tarea de vital importancia para la entidad es la proyección de los acontecimientos y acciones que se esperan en el futuro. Con este fin se elabora el flujo de caja proyectado, cuyo propósito básico es proporcionar información sobre las entradas y salidas de efectivo de la empresa durante un período determinado, facilitando la evaluación de aspectos tales como:

- la capacidad de la entidad para generar flujos de efectivo positivos en períodos futuros,

- la capacidad para cumplir sus obligaciones,
- las necesidades futuras de efectivo para realizar las operaciones.

El procedimiento de previsión de las necesidades de efectivo se establece específicamente para el presupuesto anual de efectivo, con desglose trimestral, aunque se sugiere que las entidades también lo elaboren para períodos inferiores: mensual, quincenal, decenal, semanal u otros, en dependencia de las características de la actividad que desempeñe la entidad o de acuerdo a sus necesidades.

Pocas empresas utilizan esta herramienta para prever posibles riesgos de impagos, sin embargo, la práctica ha demostrado que la elaboración frecuente de los flujos de caja, incrementa el dominio de su actividad financiera.

Entradas de efectivo: Incluyen la totalidad de los renglones de los cuales resultan entradas de efectivo en un período.

Ejemplos: Ventas al contado, cobranzas de ventas a créditos, otros.

Desembolsos de efectivo: Son todas las erogaciones de efectivo, compras en efectivo, cuentas por pagar, pago de dividendos, arrendamientos, sueldos y salarios, pago de impuestos, compras de activos fijos, interés sobre el pasivo, otros.

El efectivo es la partida más líquida del activo circulante, mantener altos saldos de efectivo da lugar a la inmovilización de recursos. Cuando la entidad tiene montos significativos de efectivos que no es necesario para las operaciones normales debe ser invertido en transacciones que generen ingresos adicionales.

Para conocer con antelación los momentos en que se dispondrá de saldos de efectivo por encima de lo necesario y su futura utilización, se requiere proyectar flujos de cajas los que se compararan con los generados realmente por la entidad propiciando la toma de decisiones que contribuyan a la administración eficiente del dinero.

La previsión de las necesidades de efectivo presupone el presupuesto anual de efectivo con desglose mensual. No obstante, este puede tener una periodicidad quincenal, semanal o diaria en dependencia de las necesidades de la entidad.

Para la elaboración del flujo de caja proyectado la empresa debe:

- Analizar el mercado para determinar los productos a vender y el precio de los mismos.
- Evaluar la calidad de los servicios, precisando las necesidades de inversiones, el capital humano que posee, el que realmente se necesita y otros gastos a incurrir acorde a las opcionales que proyecte.
- Precisar la política de crédito a aplicar.
- Evaluar el financiamiento que conceden los proveedores, utilizando el crédito comercial.
- Proyectar los aportes por utilidades al Presupuesto del Estado.
- Estimar el crecimiento de las cuentas por cobrar, manteniendo políticas que conlleven a acelerar el ciclo de cobro.
- Estimar la provisión para cuentas incobrables.
- Determinar el saldo mínimo de efectivo. El saldo mínimo de efectivo debe cubrir el importe de los cheques no certificados emitidos que como promedio se mantienen al cierre de cada mes sin débitos por el banco mantenidos durante 60 días.

Las fases para preparar el flujo de caja

El esquema propuesto es aplicable para el flujo de caja proyectado, lo que se muestra en el **Anexo 3**.

Fila 1 figura el saldo inicial de las cuentas de efectivo en caja y en banco, que es el final del mes anterior en cada columna.

Fila 3 expresa el cobro a clientes, para su cálculo se tomaría en consideración los siguientes indicadores:

Ventas Netas

xxx

(+) Cuentas por cobrar a corto

| | |
|----------------------------------|------------|
| plazo al inicio | xxx |
| (-) Cuentas por cobrar a corto | |
| plazo al final | xxx |
| (+) Efectos por cobrar al inicio | xxx |
| (-) Efectos por cobrar al final | xxx |
| (-) Cobros anticipados al inicio | xxx |
| (+) Cobros anticipados al final | <u>xxx</u> |
| Cobros a los clientes | <u>xxx</u> |

Fila 4 representa otros cobros efectuados, para su cálculo se proponen los siguientes indicadores:

| | |
|---------------------------------|------------|
| (+) Cuentas por cobrar internas | |
| al inicio | xxx |
| (+) Cuentas por cobrar diversas | |
| al inicio | xxx |
| (-) Cuentas por cobrar internas | |
| al final | xxx |
| (-) Cuentas por cobrar diversas | |
| al final | xxx |
| Otros Cobros | <u>xxx</u> |

Fila 5 figura el total de entradas de efectivo, es el resultado de sumar la fila 03 y 04 en todas las columnas.

Fila 7 representa el pago a los proveedores por concepto de compras de inventarios y gastos, se calcula como sigue:

| | |
|---|-----|
| Costo de Venta | xxx |
| (+) Gastos por: | xxx |
| Energía | xxx |
| Combustible | xxx |
| Materiales | xxx |
| Servicios contratados de mantenimiento | xxx |
| Teléfono y Fax | xxx |
| Arrendamiento | xxx |
| Otros gastos operacionales y funcionales (sin depreciación) | xxx |
| (+) Inventario final | xxx |
| (-) Inventario inicial | xxx |
| (+) Pagos anticipados al final | xxx |
| (-) Pagos anticipados al inicio | xxx |
| (+) Cuentas por pagar al inicio | xxx |
| (+) Efectos por pagar al inicio | xxx |
| (+) Gastos acumulados a pagar al inicio | xxx |

| | |
|--|------------|
| (+) Cuentas por pagar internas al inicio | xxx |
| (-) Cuentas por pagar al final | xxx |
| (-) Cuentas por pagar internas al final | xxx |
| (-) Efectos por pagar al final | xxx |
| (-) Gastos acumulados a pagar | <u>xxx</u> |
| Total pago a proveedores | <u>xxx</u> |

Fila 8 refleja el pago de salarios en moneda nacional, se calcula:

| | |
|--|-----|
| Gasto de salario | xxx |
| Gasto por contribución a la seguridad social | xxx |
| Gasto por impuesto de la fuerza de trabajo | xxx |
| Total gastos | xxx |
| (+) Saldo inicial de nóminas por pagar | xxx |
| (-) Saldo final de nóminas por pagar | xxx |
| (+) Saldo inicial de retenciones por pagar | xxx |
| (-) Saldo final de retenciones por pagar | xxx |
| (+) Saldo inicial de vacaciones a pagar | xxx |

(-) Saldo final de vacaciones a pagar xxx

(+) Saldo inicial de obligaciones con el presupuesto por: xxx

Contribución a la seguridad social xxx

Impuesto de la fuerza de trabajo xxx

(-) Saldo final de obligaciones con el presupuesto (por los conceptos xxx antes expuestos)

Total desembolsos por pago de salario y otros gastos de la fuerza xxx de trabajo

Fila 9 representa el desembolso por la estimulación pagada a los trabajadores, se calcula:

Gasto de estimulación xxx

(+) Saldo inicial nómina a pagar de estimulación xxx

(-) Saldo final nómina a pagar de estimulación xxx

Total, desembolsos por estimulación a trabajadores xxx

Fila 10 representa el aporte neto por utilidades del año actual o del año anterior.

Fila 11 representa el pago efectuado por préstamos recibidos internos y externos.

Fila 12 comprende otros desembolsos de efectivo para otros gastos pudiéndose calcular como sigue:

Otros Gastos xxx

(+) Cuentas por pagar diversas al inicio xxx

(-) Cuentas por pagar diversas al final xxx

Total, desembolso por otros gastos

XXX

Fila 13 total de salidas representa la sumatoria de los desembolsos de efectivo desde la fila 7 a la 12 en todas las columnas.

Fila 14 saldo final, es el resultado de la fila 01 más la fila 05 menos la fila 13 para todas las columnas. El saldo final en cada período es el inicial del próximo período.

Segunda etapa gravita en el análisis de los resultados de la gestión financiera

Se inicia, con el cálculo de los indicadores definidos en la primera etapa, para posteriormente poder tomar acciones y tácticas cuando existan desviaciones en su comportamiento con vistas a buscar mejoras en los resultados. Para ello se realizará la revisión de los documentos existentes en la entidad referidos a la gestión financiera.

La interpretación de los estados financieros depende en gran medida de la experiencia, habilidad y juicio del analista que lleva la actividad en la empresa. Los estados financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, evaluar la solvencia y la liquidez de la entidad, así como su capacidad de crear fondos, como es 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.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste el análisis e interpretación de los estados financieros, ya que propicia a la dirección de la empresa los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la actividad tan pronto se detecten o presenten síntomas de problemas futuros y garantiza a los acreedores la seguridad de establecer relaciones crediticias que fomenten el proceso mercantil y los beneficios finales.

La tercera etapa consiste en la propuesta de otras medidas que contribuirán a la optimización de las cuentas por cobrar y pagar a partir de las dos etapas anteriores.

- Realizar conciliaciones periódicas de la deuda con los clientes y definir la responsabilidad de la gestión de cobro.
- Hacer reclamaciones formales a los clientes morosos en el pago. El que no pague en tiempo se le deben notificar a manera de recordatorio que no ha cumplido con su pago habiendo pasado la fecha de vencimiento de su factura, utilizando diversas técnicas existentes.
- Segmentar la cartera de clientes de acuerdo a su credibilidad.
- Verificar la situación financiera del deudor antes de efectuar la transacción.
- Involucrar el área comercial en la gestión de cobro.
- Utilizar la tasa de interés por el crédito comercial y la tasa de interés por mora. Hacerle saber al cliente que se le aplicará un interés por mora, donde se le exigirá el pago de este interés dentro del monto a pagar.
- Documentar las deudas con letras de cambio. Se debe valorar el monto de la cuenta y el tiempo que ha pasado después de la fecha de vencimiento. Si el monto de la cuenta por cobrar es alto se debe proceder a exigir al cliente la aceptación de documentos fundamentalmente la letra de cambio.
- Aplicar descuentos por pronto pago, en un plazo previamente fijado en las condiciones de venta del crédito. Este trabajo se puede efectuar con aquellas entidades con las que se tiene un mayor intercambio, potencialidad o que se caractericen por pagar en tiempo.
- Los gastos que incurra el Departamento de Contabilidad en recuperar las cuentas vencidas, serán sufragados por la entidad deudora.

- Actuar sobre los componentes del ciclo operativo para disminuir los requerimientos financieros, trabajar para reducir ciclo de cobros y de inventarios. De esta manera, la entidad podrá asegurar que su ciclo de cobros sea menor que su ciclo de pagos, esto llevaría a la empresa a utilizar de manera eficiente las fuentes espontáneas de financiamiento, las cuales son menos costosas.
- Retardar su ciclo de pagos, para esto es necesario llegar a acuerdos con los proveedores. Solo será conveniente adelantar pagos, en caso de recibir descuentos por pronto pago que sean factibles para la entidad, o sea, partiendo de la relación costo-beneficio.
- Realizar estimaciones de cuentas incobrables y crear reservas para cubrirlas.
- Las entidades que mantienen subsidios pendientes de recibir del presupuesto del estado, deben considerar el financiamiento bancario como fuente para el pago de sus deudas comerciales, y una vez que reciban el subsidio, utilizar éste para liquidar las deudas con el banco.

Consideraciones finales del capítulo:

Con el propósito de que la entidad adopte políticas que contribuyan a incrementar los niveles de eficiencia, y se tomen decisiones que apoyen el funcionamiento de la misma, se proponen medidas para la optimización de las cuentas por cobrar y pagar, las que contribuirán a mejorar los resultados de la gestión financiera.

Conclusiones.



CONCLUSIONES

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

- Se desarrolló el marco teórico referencial sobre el sistema de cobro y pago 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 presenta la gestión eficiente y eficaz de los cobros y pagos en la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus.
- Las medidas propuestas para optimizar el ciclo de cobro y pago, le permitirá a la entidad favorecer los resultados de la gestión financiera, conjuntamente con un plan de acción que pueden adaptarse a otras entidades, permitiendo guiar metodológicamente estos procesos.

Recomendaciones.

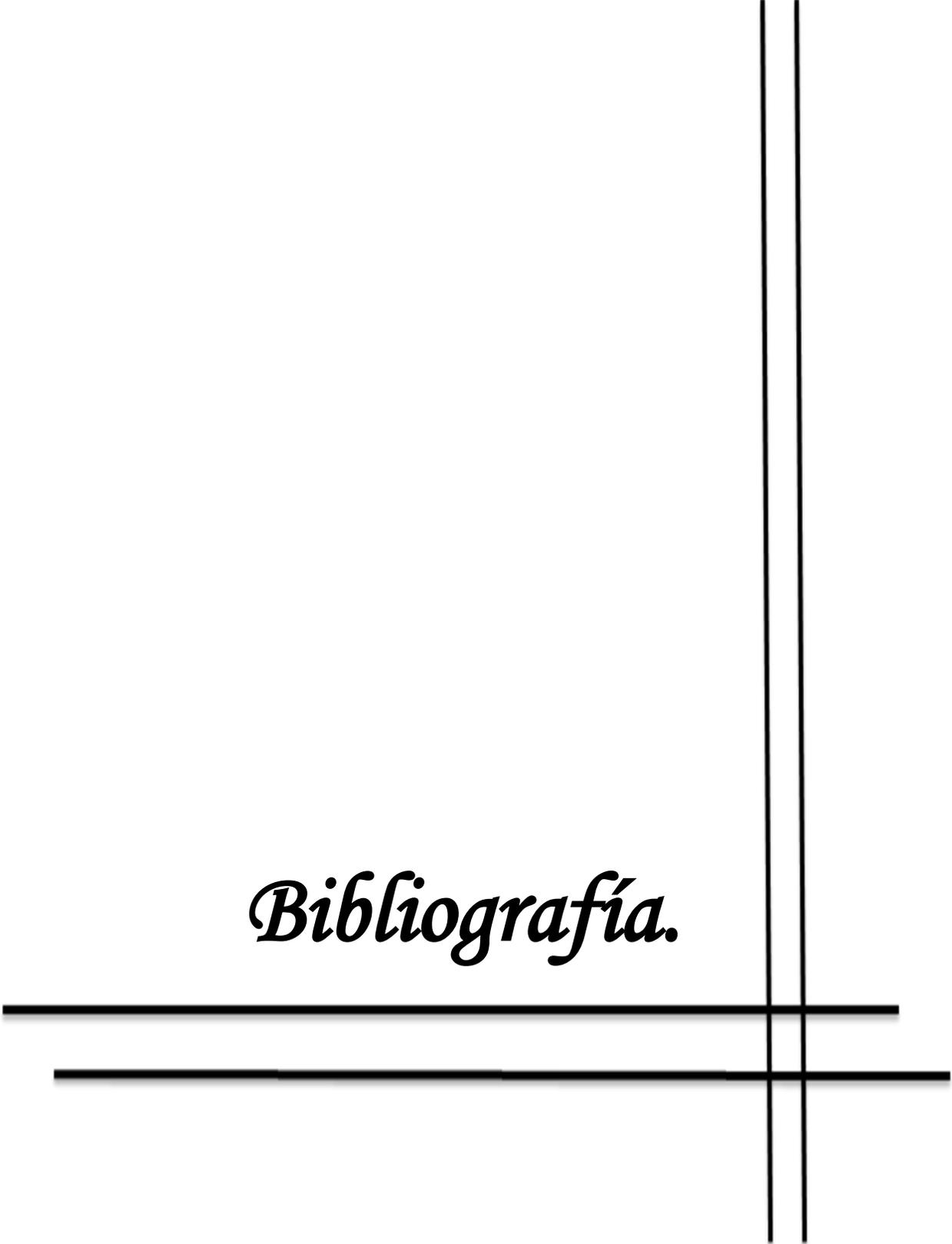


RECOMENDACIONES

Con el propósito de que la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus, adopte políticas que contribuyan a la eficiencia en la gestión financiera, se recomienda:

- Aplicar las medidas propuestas, orientadas al mejoramiento de las cuentas por cobrar y pagar y al progreso de la gestión de tesorería, conflictos derivados de la organización y capacitación del personal.
- Continuar perfeccionando los estudios relacionados con la investigación por diferentes vías, con énfasis en Sistema de cobros y pagos, para mejorar los resultados de la gestión financiera de la entidad, lo que permitiría a los trabajadores conocer cómo deben desarrollar las operaciones y las características de las mismas.

Bibliografía.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía referenciada

- 1)- Banco Central de Cuba, Resolución 56 del 2000. Gaceta oficial de la república, edición ordinaria número 68 de fecha 14 de agosto de 2000.
- 2)- Banco Central de Cuba, Resolución 245 del 2008. Gaceta oficial de la república, edición extraordinaria número 35 de fecha 26 de septiembre de 2008
- 3)- Código de Comercio de la República de Cuba. Títulos X y XI.1886.
- 4)- Banco Central de Cuba, Resolución 20 de 1997. Gaceta oficial de la república, edición ordinaria número 42 de fecha 22 de octubre de 1997.

Bibliografía consultada

- Aguilera S, González del Follo, M.E, Rodríguez S, La toma de decisiones para la administración del efectivo. Una necesidad de las empresas turísticas cubanas. Evento Internacional de Contabilidad, La Habana, marzo del 2005.
- Banco Central de Cuba, “Propuesta de modificaciones al sistema de cobros y pagos”, octubre de 1996.
- Banco Central de Cuba, “Informe sobre la ejecución de las modificaciones al sistema de cobros y pagos aprobadas por la Comisión Central de Divisas”, diciembre de 1997.
- Banco Central de Cuba, “Informe sobre el trabajo realizado por el sistema bancario para la reducción de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar y sus respectivos ciclos, en la actividad empresarial de diez OACE”, agosto de 1998.
- Banco Central de Cuba, Resolución 42 del 2001. Gaceta oficial de la república, edición ordinaria número 30, de fecha 13 de abril de 2001.
- Banco Central de Cuba, Resolución 1 del 2002. Gaceta oficial de la república, edición ordinaria número 07, de 24 de enero de 2002.

- Bond J.2001, “El Cobrador Eficaz”. En <http://www.monografias.com>
- Buero E.2005. En <http://www.monografias.com>
- Consejo de Estado de la República de Cuba, Decreto-Ley 187, “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial”.
- Colectivo de Autores de CECOFIS 2005, “Herramientas del Contador, MFP.
- Coopers/ Librand, 1997,” Los nuevos Conceptos del Control Interno”, Informe COSO.
- Cordero L. ET AL 2005,” Escuela de Administración”, Universidad Fermín del Toro.
- CANEC, 2002, “Consultaría Económica “Cuba.
- Castro J. (1997).” Introducción al Análisis de Productos Financieros derivados. 2ª Edición, Editorial Limusa, México.
- Cuesta A. (1999):”Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos”.
- Decreto Ley No. 199 de 1999, “Seguridad y protección de la información oficial”. Cuba.
- Decreto Ley No. 92 del 1986, “Sobre la Responsabilidad Material”. Cuba.
- Díaz A. 2001, “Descripción de Operaciones Típicas de una Empresa”, Editorial club de Estudio, México.
- Diccionario Enciclopédico Professional finanzas y Empresa, Cuba.
- Marx C, “El Capital”, Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1973.Ministerio de Finanzas y Precios – Banco Nacional de Cuba, Resolución Conjunta, “Normas para el control de las compras y ventas de mercancías y servicios y sus cobros y pagos”. 1994.
- Munilla F, Gutiérrez M. T, y Téllez L, Dinámica del origen y aplicación de fondos en la gestión de la liquidez. Evento Internacional de Contabilidad, La Habana, marzo del 2005.
- Weston, T. F., Fundamentos de Administración Financiera, décima edición, editorial Félix Varela, La Habana, 2006.
- Anexo a la Resolución No 297 MFP, 2003, “Actividades de Control vinculadas a los Subsistemas Contables”, Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al día, Sección I, Capitulo I, Documento 2, Cuba.
- Editorial Academia. La Habana

- Fernández Nogales A. ET al 2005: “Las fuentes primarias de recogida de información: la encuesta”. En http://html.rincondelvago.com/encuesta_la_investigacion_comercial.html
- Fragoso J.C. (2002). “Análisis y Administración de Riesgos Financieros”. Exposición de la materia de *Análisis de Riesgos*, de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa.
- Gómez G. 2007, “Administración de cuentas por cobrar”. Madrid.
- Gómez A. 1997 “La Administración de Riesgos Financieros”, México.
- IAC Control Interno 1949,” Elementos de un Sistema Coordinado y su importancia para la Gerencia y el contador publico Independiente” Nueva York: AIA.
- IAC Declaración sobre procedimientos de auditoria 1972,” El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor”. Nueva York: AICPA.
- Instituto Americano de Contadores 1936, “examen de los Estados Financieros por contadores públicos independientes” Nueva York: AIA.
- James V. ET AL 1994, “Fundamentos de la Administración Financiera “, México.
- John M. 2007, “Administración Financiera”, México.
- Jorion P. 1999, Valor en Riesgo, Edita Limusa, México.
- Karst R. 2001, Gestión Empresarial. Madrid.
- Lardents A. 1998, “Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, Procedimientos, Seguridad y Auditoria, Editorial Prentice hall.
- Levi D. 1997, Finanzas Internacionales. 3ª Edicion,Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Macias E. García 2005, (UNAM) Maestría en administración de Negocios, México.
- Resolución Conjunta MIC – MFP 2004, “Requisitos para los sistemas contables – financieros soportados sobre las tecnologías de la información”. Cuba.
- Resolución Económica del V Congreso del Partido de Cuba 1997, Periódico Gramma. Cuba.
- Resolución No 235 del MFP 2005,” Normas Cubanas de Información Financiera”. Cuba.
- Resolución No 26 MAC 2006, “Guía Metodológica de Auditoria de Gestión”. Cuba.
- Resolución No 64 del BCC 2000,” Normas Complementarias para los Cobros y Pagos”. Cuba.

- Resolución No 74 del BCC 2001, “Instrucciones Complementarias sobre Cobros y Pagos”. Cuba.
- Resolución No. 1 MININT 2000, “Reglamento sobre la Seguridad y protección de la información oficial”. Cuba.
- Resolución No. 100 MAC 2004, “Normas de Auditoria Interna. Cuba.
- Resolución No. 12 MIC 2005, “Requisitos informáticos adicionales para los sistemas contables – financieros soportados sobre las tecnologías de información”. Cuba.
- Resolución No. 18 MFP 1998, “Indicaciones para el cumplimiento del Acuerdo CECM No. 3334. Cuba.
- Resolución No. 340 MFP 2004, “Procedimiento para dictaminar sobre el grado de adaptación a las Normas Contables Cubanas de los sistemas contables – financieros soportados sobre tecnologías de información”. Cuba.
- Resolución No. 54 MFP 2005 “Manuales de Contabilidad”. Cuba.
- Resolución No. 6 CEF 1993, “Solicitud de los estados financieros y de informaciones anexas por los órganos y organismos de la Administración del Estado a sus empresas subordinadas”. Cuba.
- Rubio P. Domínguez, 2006, “Introducción a la Gestión Empresarial”.
- Russenas ET AL 1978, “Manual de Control Interno” Buenos Aires, Cangallo.
- Resolución No. 60/11, “Normas del Sistema de Control Interno.

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.monografias.com/trabajos14/pagoscobranzas/pagoscobranzas.shtml>

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

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

www.microsotr.com/Spain/Business

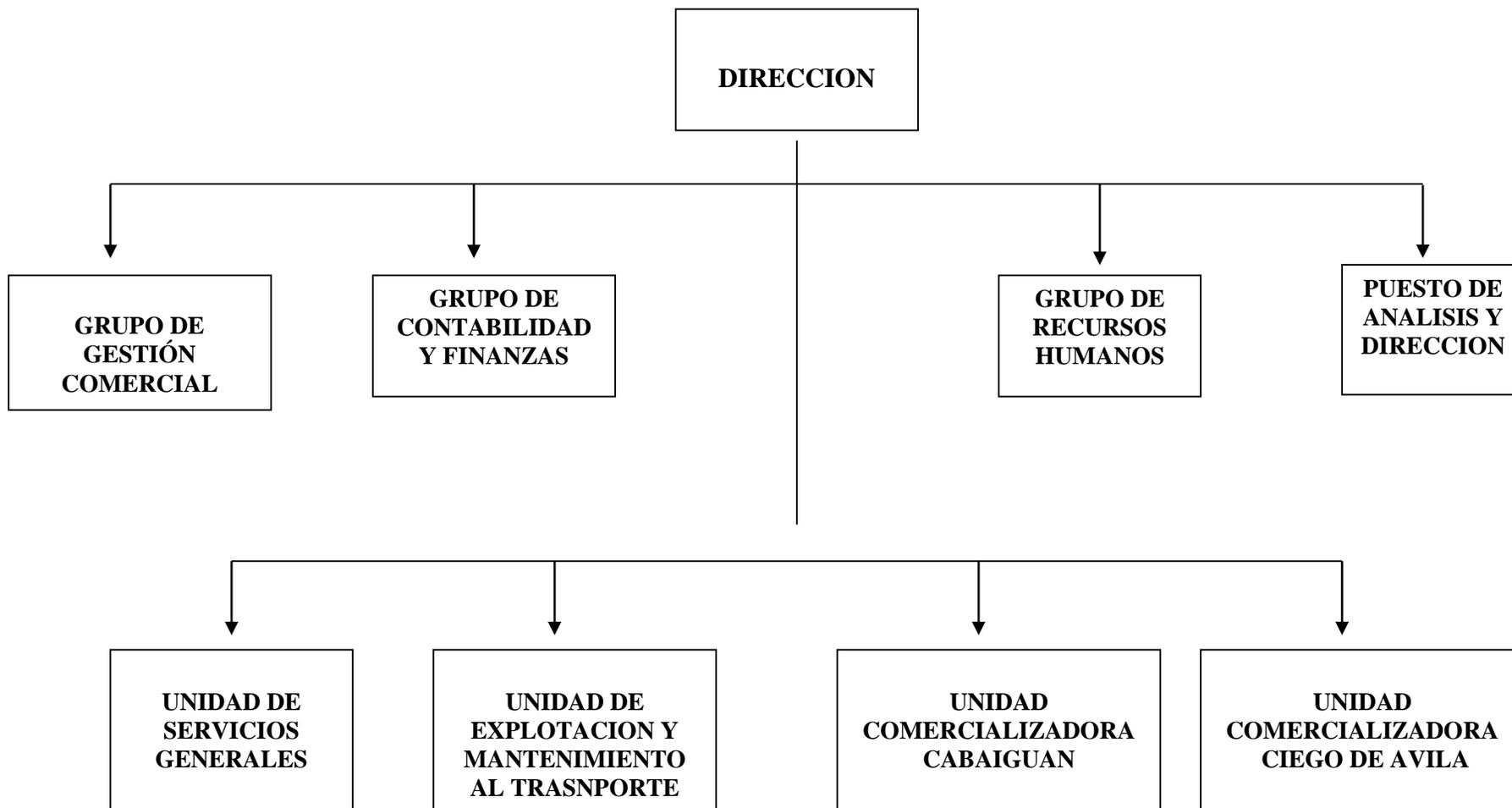
Anexos.



Anexo 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TABACO EN RAMA

UEB DIVISION CENTRO ESTE



Anexo 2**Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama Sancti Spíritus**

Encuestados catorce trabajadores conformados entre Dirigentes y Técnicos.

| Aspectos | S | N | N S | % | % | % |
|--|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| | | | | S | N | N S |
| La no realización de conciliaciones periódicas de la deuda con los clientes, deriva el descontrol de las cuentas por cobrar. | 12 | 2 | | 86 | 14 | |
| La realización de reclamaciones formales a clientes morosos en el pago, retarda el proceso de cobro. | 9 | 5 | | 64 | 36 | |
| Al verificarse por parte del acreedor, una situación financiera difícil del deudor, es correcto proceder a la venta de mercancías. | | 14 | | | 100 | |
| Las letras de cambio, se utilizan para documentar deudas y eso es lo correcto. | 10 | 3 | 1 | 71 | 21 | 7 |
| Al visitar a un cliente, usted define la responsabilidad del pago si es aceptada | 11 | 3 | | 79 | 21 | |
| En el área Comercial, debe ser analizada la situación de la gestión de cobro y su posible respuesta. | 10 | | 1 | 71 | | 7 |
| Se analiza por período las situación de las cuentas por cobrar y pagar, como punto fundamental en el proceso económico financiero de la entidad. | 14 | | | 100 | | |
| Se chequean las principales empresas deudoras, por parte del Consejo de Dirección, exponiendo criterios de solución. | 14 | | | 100 | | |
| Los Contratos entre Empresas, deben expresar los Créditos Comerciales y la tasa de interés, que se ofrecen entre ambos. | 12 | | 2 | 86 | | 14 |

| | | | | | | |
|--|-----------|-----------|----------|------------|-----------|-----------|
| El término establecido para presentar las demandas ante la sala de lo Económico del Tribunal, lo estipula la Dirección de la Empresa afectada. | 7 | 7 | | 50 | 50 | |
| Las personas autorizadas a efectuar las compras, deben conocer los períodos de pago y su obligación con la empresa proveedora. | 14 | | | 100 | | |
| Las empresas proveedoras, están obligadas a exigir la credibilidad de los pagos que se realizan (letra de cambio, cheques ó transferencias) | 13 | | 1 | 93 | | 7 |
| Se verifica con la Agencia Bancaria la situación financiera, de sus clientes | 10 | 4 | | 71 | 29 | |
| Existen pruebas documentales de las conciliaciones que establecen, con las empresas morosas en el pago y se exige compromiso para honrar la deuda. | 14 | | | 100 | | |
| Cuando se realizan diferentes operaciones de pago, por parte de acreedores y deudores siempre se cumple con lo pactado. | | 12 | 2 | | 86 | 14 |
| Existen empresas que no poseen sus compras amparo de contratos y violan lo establecido. | 8 | 2 | 4 | 57 | 14 | 29 |
| Las deudas de los clientes, por sus términos, son del conocimiento del Consejo de Dirección y se procede a exigir los cobros que corresponden. | 14 | | | 100 | | |

| | | | | | | |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| Los análisis financieros que confecciona el Departamento garantizan su relevancia, oportunidad y utilidad. | 3 | | 11 | 21 | | 79 |
| Se calculan periódicamente el ciclo de cobro y de pago de la entidad | | 14 | | | 100 | |
| Se trabaja con los flujos de caja proyectados para evaluar la necesidad de un financiamiento. | 3 | | 11 | 21 | | 79 |
| En la empresa se hacen descuentos por pronto pago que motiven a los clientes. | | 14 | | | 100 | |
| La entidad ejecuta la acción de cobrar con mayor rapidez que la de pagar. | | 14 | | | 100 | |

