



Universidad de Sancti Spiritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Filial Universitaria Municipal

“Enrique José Varona”
Taguasco

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Evaluación del Sistema de Cobros y Pagos en la Empresa Municipal Comercio Minorista Mixta de Taguasco

Autor: Aylin Viera Fariñas

Tutor: Lic. Zelma Concepción Madrigal

abril del 2012

“Año 54 de la Revolución”

EMPRESA DE COMERCIO Y GAS.
AUTONOMIA TAGUASCO.

FUNDADORES

ELIO PEREZ PEREZ
REMBERTO HERNANDEZ SANCHEZ
JOSÉ LUIS MORGADO FUENTE
LEOVIGILDA JIMENEZ CORRALES
RAQUEL MORALES GARCIA
ROSA MARIA FELIPE RANDOLFO
EMILIO ZACETA CASTRO
LOURDES GARCIA
CARMEN PIZARRO
AMADO HERNANDEZ
JUAN NAZCO

Pensamiento



*" Debemos trabajar por
nuestro
perfeccionamiento
interno (...) como una
impulsión constante;
cada día analizar,
analizar
honestamente lo que
hemos hecho, corregir
nuestros errores y
volver a empezar al
día siguiente."*

Ernesto Che Guevara.

A red signature, likely of Ernesto Che Guevara, is located at the bottom left of the page. The signature is stylized and written in a cursive script.

Dedicatoria





DEDICATORIA

Dedico este trabajo, fruto de muchos años de estudio a todas aquellas personas que me han servido de guía y han compartido junto a mí los buenos y malos momentos de la vida, en especial:

A mi madre, donde quiera que esté, por ser mi principal fuente de inspiración de cada camino recorrido y de los que he de recorrer en el futuro.

A mi papá que siempre me ha apoyado en todo, y me ha brindado su mano en los buenos y malos momentos en el transcurso de mis estudios.

A mis hermanos por el significado que tienen para mí, y por el amor que siempre me brindan.

A mi esposo, quién ha sido mi ángel guardián brindándome todo su amor y apoyo en todos estos años de estudio.

A mi abuela Cuca y mi tía Mercedes que siempre me ha guiado por el camino correcto y por el apoyo que me ha dado para culminar mis estudios.

Agradecimientos





AGRADECIMIENTOS

Zuiero agradecer infinitamente a todas aquellas personas que me apoyaron y ayudaron en los momentos de alegrías, tristezas, sufrimientos y desvelos. Algunos no están presentes en este listado, pero los llevaré siempre.... en el lugar que se merecen.

A Leodanys Jerónimo que con su inagotable paciencia y esmero me ha transmitido todos sus conocimientos y habilidades.

A mi tutora, quien con abnegación y cariño me acompañó a lo largo del camino brindándome su apoyo y compartiendo las alegrías y preocupaciones durante la culminación de mis estudios.

A todos los profesores que contribuyeron a mi formación como profesional.

A esta Revolución, sin la cual personas humildes y soñadoras como nosotros les sería imposible matricular en la universidad.

A mis compañeros de aula y de trabajo por su apoyo en el transcurso de la carrera universitaria.

A mi grupo de amigos quienes a lo largo de todo el tiempo que ha durado la investigación se han preocupado sinceramente porque todo tuviera un final feliz.

A todos aquellos que confiaron en mí.

"A todos muchas gracias."

Resumen





RESUMEN

Es de gran importancia el análisis de las Cuentas por Cobrar y por Pagar para elevar la eficiencia económica, lo que a pasado a ser un punto obligado en los Consejos de Dirección de las entidades, a todos los niveles, aunque siguen existiendo serias dificultades en las relaciones contractuales entre las organizaciones.

Esta cadena de impagos implica las indisciplinas en los cumplimientos de las obligaciones de las empresas, un fenómeno que no solo abarca a entidades con débil rentabilidad sino que también afecta a aquellos que presentan altas ganancias, situación que tiene como denominador común, la no correcta administración del dinero. Hemos decidido llevar a cabo este trabajo en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco; para este estudio se tomaron los datos reales que ofrecen los registros y Estados Financieros correspondiente al cierre de los años 2010 y 2011.

El trabajo se presenta en dos capítulos: El primero ofrece el conocimiento teórico del tema analizado, en el segundo se realiza un diagnostico que consta con las principales características de la unidad y se describen métodos y técnicas que intervienen en el sistema de cobros, se desarrollan los análisis numéricos y los resultados obtenidos. Se expone la situación actual que presenta la cadena de impagos en la empresa, teniendo en cuenta los principales clientes y proveedores, y se relacionan causas identificadas que generan la morosidad, proponiéndose medidas que contribuyan a la solución de este problema.

Una vez efectuado el presente trabajo se llegó a conclusiones y recomendaciones.

Índice



CONTENIDO	PÁGINAS
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE COBROS Y PAGOS	
PAGOS	7
I.1- Antecedentes teóricos: El ciclo del Capital Dinero	7
I.1.1- Ciclo de Pagos	10
I.1.2- Causas de la interrupción del ciclo del dinero por insuficiencia de efectivo.	13
I.2- Cuentas por Cobrar y Cuentas por pagar. Generalidades	17
I.3- Sistema de Cobros y Pagos. Antecedentes	19
I.4- Consideraciones generales sobre el Sistema de Cobros y Pagos	22
I.5- El Capital de Trabajo	24
I.5.1- El Capital de Trabajo Necesario	28
I.6- Razones Financieras	28
I.6.1- Clasificación de las Razones	29
I.7- Influencia de los Ciclos de Cobros y Ciclos de Pagos en el Capital de Trabajo	35
I.7.1- El Capital de Trabajo	35
I.7.2- Análisis del Capital de Trabajo Necesario	36
CAPÍTULO II. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA ENTIDAD. MÉTODOS PROPUESTOS	38
II.1- Caracterización de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco	38
II.2- Resultados del diagnóstico	44
II.3- Análisis de la Eficiencia Económica.	44
II.3.1-Análisis de los indicadores técnico económico de la	46



empresa al cierre del año 2010 y 2011	
II.4- Cumplimiento de los indicadores fundamentales al cierre 2011	47
II.5- Análisis de la situación financiera a corto plazo	47
II.6- Comportamiento por Edades de las Cuentas por Cobrar al cierre del (año 2010 -2011)	48
II.7- Comportamiento por Edades de las Cuentas por Pagar al cierre del (año 2010 -2011)	49
II.8- Cálculo de las Razones Financieras	50
II.9- Influencia de los Ciclos de Cobros y Ciclos de Pagos en el Capital de Trabajo	55
II.10- Causas que generan la cadena de impagos en la empresa	57
II.10.1- Causas que obedecen a insuficiencia de efectivo por déficit de capital de trabajo	58
II.10.2- Causas que obedecen a insuficiencia de efectivo por inadecuada estructura del activo circulante	60
II.10.3- Causas de impago que obedecen a una decisión de la empresa, aun cuando ésta dispone de recursos líquidos	62
II.10.4- Otras causas	63
II.11- Propuesta de medidas que contribuyan a la solución de la cadena de impagos	65
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS:	
ANEXO 01. Organigrama de la entidad	
ANEXO 02. Balance de Comprobación al cierre de diciembre 2010	
ANEXO 03. Balance de Comprobación al cierre de diciembre 2011	
ANEXO 04. Estado de Resultado al cierre de diciembre 2010	
ANEXO 05. Estado de Resultado al cierre de diciembre 2011	
ANEXO 06. Informe de Cuentas por Cobrar cierre de diciembre 2010	
ANEXO 07. Informe de Cuentas por Cobrar cierre de diciembre 2011	



ANEXO 08. Relación de Cuentas por Pagar cierre de diciembre 2010

ANEXO 09. Relación de Cuentas por Pagar cierre de diciembre 2011

ANEXO 10. Informe de Costo y Eficiencia cierre de diciembre 2010

ANEXO 11. Informe de Costo y Eficiencia cierre de diciembre 2011

ANEXO 12. Resumen del Análisis Económico al cierre de diciembre 2011

ANEXO 13. Medios de pagos utilizados en la entidad objeto de estudio

AVALES:

Aval de la Administración

Introducción



INTRODUCCIÓN:

Por vez primera en la historia económica moderna, tres crisis de gran amplitud afectan al mundo: la financiera, la energética y la alimentaria. Las entidades bancarias ya no se prestan dinero pues todas desconfían de la salud financiera de sus rivales.

Como parte de las medidas que fueron tomadas para atenuar los efectos de la crisis, se ha ido produciendo una reestructuración del Sistema Empresarial Cubano, así como se inició el perfeccionamiento de la gestión empresarial en aras de lograr una elevación de la eficiencia económica de las organizaciones. No obstante las medidas que se han aplicado, así como el análisis de las Cuentas por Cobrar y por Pagar que ha pasado a ser en nuestro país un punto obligado en los Consejos de Dirección de las entidades, a todos los niveles, aun siguen existiendo serias dificultades en las relaciones contractuales entre las organizaciones. Incluso un alto monto de impagos ocurre entre entidades subordinadas a un mismo organismo central.

En nuestro país al igual que el resto del mundo se están viviendo cambios sorprendentes en los ámbitos financieros y económicos. Dentro de ello podemos señalar la ya famosa cadena de impagos, problema este que implica las indisciplinas en los cumplimientos de las obligaciones de las empresas, es un fenómeno que no solo abarca a entidades con débil rentabilidad sino que también afecta a aquellos que en sus estados financieros presentan altas ganancias, situación que tiene como denominador común, la no correcta administración del dinero.

Para enfrentar estos cambios los directivos de las entidades deben considerar como uno de los factores claves para el éxito, la información contable, ya que le sirve de apoyo en la toma de decisiones. Información contable que debe ser analizada y detallada con mucha cautela en cada una de sus cuentas, sobre todo en las Cuentas por Pagar y por Cobrar, así como todo lo que represente una fuente de financiamiento para la entidad.



Para ello es necesario conocer que las dos fuentes principales de financiamiento a corto plazo espontáneas para la empresa son los Pasivos Acumulados y las Cuentas por Pagar, que no son más que las deudas contraídas por la empresa por productos comprados a crédito, la cual esta amparada generalmente por una factura y la cual debemos cancelar, generalmente, en un lapso menor de un año. Así como también los Efectos por Pagar que están representados por Cheques, Cartas de Créditos, Transferencias Electrónicas y cualquier otro documento negociable, que hayan sido aceptados por la empresa y que además sean deudas u obligaciones que deben cancelarse a corto plazo.

Por su parte dentro de la información contable representa un aspecto de suma importancia, el grupo de cuentas que representan bienes o derechos susceptibles de convertirse en dinero y dentro de ella las Cuentas por Cobrar, representadas estas, por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas) y las cuales representan derechos de la empresa sobre terceras personas; generalmente provienen de las ventas o la prestación de servicios que realiza la empresa, y se asemejan de los Efectos por Cobrar, pues se realizan mediante cheques, transferencias y demás documentos negociables que se pueden convertir en dinero antes de su vencimiento.

Una cuenta por cobrar es esencialmente un crédito comercial que otorga el vendedor al comprador, aunque este no esté pactado en contrato. En la misma medida que estas cuentas envejecen el crédito otorgado se va extendiendo, sin costo alguno para el deudor. De forma general las operaciones de compra y venta entre empresas cubanas adolecen de una base contractual adecuada donde generalmente no se incluyen condiciones para el financiamiento comercial, ni los recargos por mora, siendo este el principal problema que origina la cadena de impagos.

En nuestro país, durante muchos años y de manera gradual, se han deteriorado las relaciones de cobros y pagos, atribuyendo en muchos casos esta responsabilidad, a los instrumentos y procedimientos existentes de cobros y pagos en uso en cada momento. La evolución de las cuentas por cobrar ha sido siempre una preocupación

del Banco Central de Cuba. En virtud de ello, como organismo encargado de aplicar y controlar la política de Cobros y Pagos, ha adoptado diferentes medidas en el decursar de los años.

Después de conocido los aspectos fundamentales para el inicio de nuestra investigación damos lugar a la problemática existente en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco, dicha empresa viene presentando dificultades significativas con la gestión de cobro y pagos, lo que motiva que se incumpla con la cadena de pagos. Dicha problemática motiva una liquidez ficticia dada por los montos en las cuentas por cobrar, efectos por cobrar y cuentas por cobrar diversas.

Con la realización de nuestra investigación, la empresa conocerá a fondo los factores y clientes que inciden en la cadena de impagos así como lo que motivará a perfeccionar su gestión de cobro y pagos y por tanto sus resultados económicos y financieros. Así como también conocerá sobre el uso de algunos mecanismos que ayudara de forma positiva para acelerar la recaudación y desembolso del efectivo en un menor tiempo posible.

Para ello se contará con la ayuda de los nuevos documentos sobre Cobros y Pagos, la Resolución 101 del 2011 emitida por el Banco Central de Cuba (BCC), así como la información relacionada con el uso de Cartas de Crédito, Transferencias y el Cheque en el Territorio Nacional, instrumentos utilizados por la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco. Documentos que han sido emitidos por la banca cubana debido a la necesidad que tiene nuestro sistema empresarial de ajustarse a los mecanismos utilizados en el mundo contemporáneo vinculada a la administración eficiente del capital de trabajo. Pues desde la década de los 80 prácticamente toda la gestión de cobros y pagos era retomada por el Banco Nacional de Cuba (BNC), por lo que las empresas no tenían un papel protagónico en dicha actividad.

No siendo así a partir del 1 de noviembre del 2000, el nuevo sistema de Cobros y Pagos fue establecido por el Banco Central de Cuba a través de la Resolución 56 del

2000 y de las Resoluciones Complementarias 64 del 2000 y 74 del 2001, luego fueron derogadas por la Resolución 245 del 2008, y esta a su vez por la Resolución 101 del 2011. Donde su campo de aplicación comprende las relaciones de cobros y pagos entre personas jurídicas cubanas, tanto para transacciones de contado como con financiamiento, para las cuales es de obligatorio cumplimiento. Este sistema comprende las transacciones en moneda convertible y en pesos cubanos. Por lo que facilitara la gestión de cobro en las empresas cubanas.

Consideramos novedosa y necesaria nuestra investigación para la institución, para lo cual hemos considerado la enorme necesidad de su profundización y generalización dado los eslabones rotos en la cadena de impagos.

Según refleja el “Informe sobre el trabajo realizado por el Sistema Bancario para la reducción de las Cuentas por Cobrar y Cuenta por Pagar y sus respectivos ciclos en diez OACE”, el deterioro de las relaciones de cobros y pagos al nivel del país tiene graves consecuencias, ya que:

- ⇒ disminuye la exigencia en cuanto a la calidad del producto o servicio que se comercializa, ya que el que no paga, está en difícil situación para exigir calidad en lo que recibe, mientras que el que no cobra, no se siente comprometido,
- ⇒ los recursos financieros no pasan a manos de los más eficientes, sino a manos de los indisciplinados, o de la entidad que sin interrumpir el desempeño de su actividad, puede mantener el no pago,
- ⇒ el crédito bancario no juega el papel de propiciar la elevación de la eficiencia, ya que las entidades pasan a financiarse con el dinero de sus proveedores y no acostumbran a recurrir al Crédito Bancario,
- ⇒ se produce un efecto negativo al nivel Macro-Económico, ya que las empresas, al no cobrar no pueden cumplir sus obligaciones con el Presupuesto, contribuyendo a incrementar el déficit presupuestario,

La relación anterior no refleja la principal consecuencia que induce esta cadena de impagos, y es que la misma limita la reproducción simple o ampliada de las

entidades económicas que en ella participan, lo que induce una reducción en el ritmo de crecimiento de la economía.

Situación Problemática:

La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco presenta insuficiencias en la gestión de cobros y pagos, por el déficit que existe en las finanzas, y los montos en estas cuentas son elevados.

Problema Científico:

La no utilización de manera eficiente de los instrumentos y mecanismos de los Sistema de Cobros y Pagos que están generando falta de liquidez inmediata para cumplir con los compromisos de pago en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco.

El **Objetivo General** de nuestra investigación es: Determinar y evaluar las causas que generan la Cadena de Impagos en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco.

Los **Objetivos Específicos** en esta investigación son los siguientes:

1. Conformar el marco teórico referencial relacionado con el sistema de cobros y pagos
2. Analizar la situación actual que presenta la cadena de impagos de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco, teniendo en cuenta los principales clientes.
3. Puntualizar las causas que genera la cadena de impagos en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco.
4. Proponer soluciones a dichos problemas.

En el desarrollo del estudio los métodos son: análisis, síntesis, inducción, deducción, histórico lógico, trabajo sistemático; como técnicas utilizadas fueron: la observación directa, revisión de documentos y consulta a expertos.

Resultados Esperados:

Luego de realizar el análisis evaluativo de la influencia del sistema de cobros y pagos en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco, se espera como resultado, conocer cuales son los factores que inciden mayormente en la cadena de impagos de la misma, así mismo los consumidores y proveedores motivo de los cuales existen saldos envejecidos en estas cuentas.

Estructura:

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

En el primer capítulo se hace referencia a la fundamentación teórica sobre cobros y pagos así como las características fundamentales de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco, y en el segundo capítulo se realiza el análisis de la influencia del sistema de cobros y pagos en la empresa, donde se analizan las causas y factores que están generando la cadena de impagos. Se exponen además los consumidores y proveedores que más están incidiendo en esta.

Capítulo I



CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE COBROS Y PAGOS

En el presente capítulo se abordarán los aspectos relacionados con el ciclo del Capital Dinero, generalidades del sistema de cobros y pagos, uso de las razones financieras y su incidencia en los resultados de la eficiencia económica y financiera empresarial. De acuerdo con esto se dará cumplimiento al primer objetivo de investigación con el empleo de los métodos de nivel teórico.

I.1- Antecedentes teóricos: El ciclo del Capital Dinero.

El dinero como medio de pago surge de la propia circulación de mercancías, en cuyo desarrollo, y como consecuencia de diversos factores, puede ocurrir un distanciamiento en el tiempo entre el acto de ventas y el acto de realización de su precio o pago. En este caso el vendedor se convierte en acreedor, y el comprador en deudor, asumiendo el dinero la función de medio de pago.

Los plazos generales de pagos responden en un inicio en gran medida a las condiciones naturales de la producción, y su vinculación a las estaciones del año. Marx identifica la ley que rige el ritmo de rotación de los medios de pago al plantear que: “en lo tocante a todos los pagos periódicos, cualquiera que sea su fuente, la masa de los medios de pago necesaria se halla en razón directa a la duración de los plazos de pago” (Marx, C., 1973., P.105). Y señala que, en la sociedad burguesa, si bien desaparece el atesoramiento como forma independiente de enriquecimiento, el dinero como medio exige cierta acumulación bajo la forma de fondo de reversa de medio de pago.

El ciclo de la circulación de mercancías presupone el cambio de estas por dinero, en una primera fase, para posteriormente efectuar el cambio de este dinero por mercancías (M-D-M), o sea, vender para comprar. Mientras que el ciclo que el dinero desempeña como capital difiere del anterior, ya que el dinero se transforma

inicialmente en mercancías, para después volver a transformarse en dinero (D–M–D') con la característica que la magnitud del dinero final es cualitativamente superior a la inicial, o sea, que el capital – dinero se valoriza y se incrementa con una plusvalía y es este proceso el que lo convierte en capital.

Un análisis más profundo del ciclo del capital–dinero muestra que el mismo consta de tres fases:

- ⇒ *primera fase*: El capital aparece en el mercado de mercancías y en el mercado de trabajo como comprador; su dinero se invierte en mercancías. Pero esto opera fuera del proceso productivo, o sea, en la esfera de la circulación. Ocurre así: D–M.
- ⇒ *segunda fase*: Coincide con el consumo productivo de las mercancías compradas, al actuar el capitalista como productor de mercancías. El capital recorre el proceso de producción, como resultado del cual se obtiene una mercancía o valor superior al de los elementos que la producen, o sea, una plusvalía. Ocurre así: M–P–M'
- ⇒ *tercera fase*: El capitalista retorna al mercado como vendedor, convirtiendo sus mercancías en dinero. Y esto ocurre de nuevo en la esfera de la circulación: M'–D'. El capital ha vuelto a su forma original, el dinero, habiendo cambiado sólo la magnitud del valor desembolsado. (Ibidem. p.27)

Si el capital ya valorizado persiste en su forma de Capital – mercancías, y no alcance de nuevo su forma de dinero, el proceso de producción se paraliza y no funciona ni como creador de nuevas mercancías, ni como creador de valor. En tal sentido Marx expresa que “según el diverso grado de rapidez con que abandone su forma de mercancía y revista su forma de dinero, según la celeridad de las ventas, el mismo valor – capital actuará en grado muy desigual como creador de productos y de valor y aumentará o disminuirá la escala de producción”. (Ibidem. p. 41).

La parte del valor de capital productivo invertido en fuerza de trabajo, no se transfiere al producto, ya que la misma es capaz de crear un nuevo valor superior al suyo

propio, lo que induce la plusvalía. Sin embargo, se requiere renovar el valor invertido en esta fuerza de trabajo, íntegramente, para poder iniciar un nuevo ciclo productivo. Es por ello que la fuerza de trabajo y los objetos de trabajo se enfrentan a este proceso como Capital Circulante, y su comportamiento difiere del que manifiesta el Capital Fijo. El valor del Capital Circulante solo se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse, retorna en su totalidad a la forma de dinero, pudiendo, por tanto volver a desembolsarse, ya que requiere de su reposición y renovación constante, para poder desempeñar nuevos ciclos. La magnitud del Capital Circulante depende tanto de la duración del ciclo de rotación del dinero, como la magnitud de los gastos a efectuar en dicho ciclo.

Marx señala que los conceptos de Capital Fijo y Capital Circulante son conceptos de forma, y responden sólo a modo diferente de rotar el capital productivo. Y este modo diferente de rotación está determinado por la forma diferente en que los elementos del capital productivo se responden ya que:

- ⇒ el Capital Circulante incorporado al proceso productivo tiene que reponerse mediante la venta del producto, para poder iniciar un nuevo ciclo,
- ⇒ el Capital Fijo incorporado al proceso productivo sólo transfiere al producto una parte de su valor a partir del desgaste que sufre, por lo que su reposición ocurre a intervalos más o menos largos, siempre superiores a la duración de un ciclo productivo.

Toda interrupción en la venta o en el cobro constituye un freno a la renovación del Capital Circulante Necesario para iniciar un nuevo ciclo, con el consiguiente efecto de reducción de la masa de plusvalía a obtener por la entidad y también de retardo en el proceso de reproducción.

Según Weston la administración del ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante de la Administración del Capital de Trabajo, al analizar la situación, es útil distinguir dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago, los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo.

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

- ⇒ el período de conversión de los Inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materias primas, producción en proceso y artículos terminados en productos, y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.
- ⇒ el período de conversión de las Cuentas por Cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa convertir sus Cuentas por Cobrar en efectivo. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranzas.

El ciclo operativo en total, es una medida de la cantidad de tiempo que transcurre entre la compra de la materia prima para producir bienes y la cobranza de efectivo como pago por esos bienes después que han sido vendidos. La empresa debe financiar la compra de materiales, la producción de bienes y el mantenimiento de los productos terminados y de las Cuentas por Cobrar durante el ciclo en operación.

I.1.1- Ciclo de Pagos.

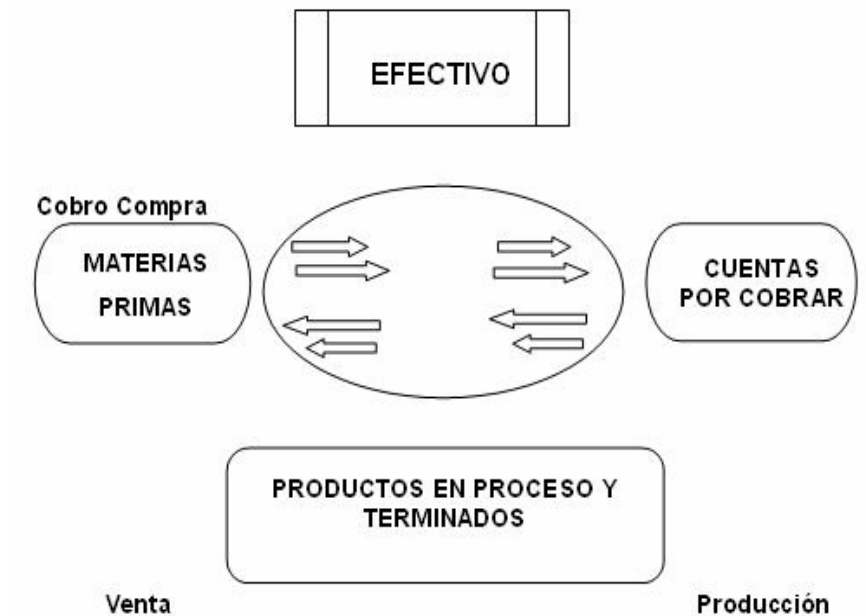
El ciclo de pago se centra en la oportunidad de los flujos de entrada y salida de efectivo pero elude la oportunidad de los flujos de salida, (momento en el que debemos pagar las compras y la mano de obra). Sin embargo, los requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de créditos o al hacer pagos de mano de obra después que el trabajo ha sido realizado. Por tanto, la empresa debe esforzarse por administrar los flujos de entrada y salida de efectivo (cuanto más pueda demorar los pagos, menos severos serán los problemas que pueda causar el ciclo operativo). (Weston, J., y colaboradores, .p.168).

En la economía de empresas contemporáneas, al estudiar el ciclo del capital – dinero, se hace una diferenciación de si dentro de este ciclo se incluye o no la inversión en Activos Fijos.

Según Jaime Loring el ciclo financiero de una empresa pone de manifiesto un ciclo largo, “a través del cual las disponibilidades, mediante la inversión, se inmoviliza con carácter permanente con el activo inmovilizado, y a través de la amortización se incorpora al nuevo valor de los productos en curso”. (Loring, J, p.168) Y un ciclo corto por el que circula el dinero destinado a la compra de Materias Primas, al pago de los gastos directos de fabricación, que se incorporan a los productos en curso y también el destinado a los gastos generales que se incorporan a los productos terminados.

Este ciclo a corto plazo de la empresa, llamado por Andrés Suárez Suárez, ciclo de explotación o ciclo dinero – mercancía – dinero viene definido por la sucesión de hechos acaecidos desde que comienza la inversión para la producción, hasta que dicha inversión se recupera mediante el cobro de la producción vendida. (Suárez, A, 1995, p.330). Se trata realmente del ciclo del Capital Circulante.

Gráfico 01 Ciclo Corto ó Ciclo de Operaciones.



Fuente: Elaborado a partir de Julián Gonzáles Pascual. Análisis de la empresa a través de su información económico financiera. Ediciones Pirámides S.A.P. 183. Figura 6.4, 1995.

Según Julián González Pascual del análisis de este ciclo se interfieren tres conceptos básicos: Actividad, plazo y saldo de la partida del activo circulante, o fondo. (González, P., 1995, p.163).

El término actividad se refiere al valor alcanzado por el volumen de operaciones realizadas en cada una de las fases: Almacenamiento de productos terminados, cobros a clientes y pagos a proveedores. El plazo es la duración del proceso productivo completo y/o cada una de las fases en que se ha dividido el mismo. Se distingue además entre:

- ⇒ período de Maduración Técnica: es el tiempo medio que transcurre desde que se invierte una unidad monetaria hasta que se recupera por la vía del cobro a clientes.
- ⇒ período de Maduración Financiera: refleja los días que transcurre desde que se paga una unidad monetaria, invertida en el proceso productivo, hasta que la misma se recupera por el cobro a clientes. Se corresponde con el ciclo D-M-D'

Pedro Rivero Torres, señala que “el activo circulante es el que genera el beneficio y, con las naturales reservas, podemos decir que cuando más rápido sea el movimiento del activo circulante, mayores serán los beneficios de la empresa”. (Rivero Torres, P., 1984., p.18). Como se aprecia, se identifica erróneamente al activo circulante como el inductor del incremento del valor, cuando es la fuerza de trabajo, la que es capaz de crear un valor superior al que ella misma posee.

En un sentido similar, Jaime Loring al analizar el ciclo corto o ciclo de operaciones, señala que: “En esta última parte del ciclo, el fluido financiero experimenta, por así decir, un efecto término de dilatación. En el proceso de ventas se aumenta el valor de los productos terminados”. (Ibíd. p .332).

Este autor reconoce el incremento que experimenta el valor y lo ubica en el proceso de ventas, imbuido por el efecto contable. Es que el inventario de productos

terminados se valora al costo, y por ende, no se reconoce el aumento del valor hasta que ocurra el proceso de ventas.

Por ello, este autor ubica el mismo, en la esfera de la circulación, cuando realmente dicho incremento del valor se genera en la esfera de la producción. No obstante la anterior limitación, haciendo uso de los conocimientos que brinda la teoría marxista, es posible utilizar dicho enfoque de ciclo corto o de operaciones, a modo de reiterar los procesos que ocurren durante la rotación del capital circulante.

Se impone entonces realizar un análisis de las causas que potencialmente pudieran inducir la dilatación o interrupción del ciclo de rotación del Capital Circulante, lo que se hará a través del análisis del ciclo de operaciones

I.1.2 - Causas de la interrupción del ciclo del dinero por insuficiencia de efectivo.

Basta con que el ciclo de operaciones se interrumpa en un punto, para que se produzca una demora o interrupción en el resto del proceso, considerando un solo ciclo. No obstante, la simultaneidad o existencia de diversos ciclos en diferentes estadios de desarrollo, como consecuencia del carácter continuo de la mayoría de las actividades, hace que dicho efecto se aprecie de forma retardada en el tiempo. Pero siempre acaba, más temprano o más tarde, para ponerse de manifiesto.

La ruptura del ciclo del Capital – Dinero se manifiesta a través de la interrupción o dilatación de los procesos de compra, producción, venta, cobro o pago, y puede ocurrir tanto en la esfera de la circulación, como el propio proceso de producción. El análisis que a continuación se desarrolla se va a centrar en la paralización o dilatación este ciclo como consecuencia de la insuficiencia de recursos financieros líquidos, o efectivo, en especial en los procesos correspondientes a la esfera de la circulación.

Debe tenerse en cuenta que el Capital Circulante se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse el mismo, retorna en su totalidad. Y como usualmente las empresas no esperan a concluir un ciclo para iniciar uno nuevo, requieren de financiamiento para iniciar cada uno de estos ciclos, aunque tienen a su disposición financiamiento ajeno que deben devolver en el corto plazo (Cuentas por Pagar a proveedores, salarios y gastos acumulados por pagar, y otros). Si las empresas dependieran solo de este financiamiento ajeno a corto plazo, pudieran ocurrir interrupciones en su ciclo productivo.

El Capital Circulante ha de estar financiado con recursos que la organización tendrá a su disposición por un plazo superior al considerado como corto, o sea, un plazo mediano o largo plazo. Por ello, si no son recursos propios, tendrán que ser recursos ajenos cuya devolución sea a mediano o largo plazo. La anterior necesidad queda especificada en las Reglas desarrolladas en 1979 por J. Moreno y S. Rivas Merino, en las que se establece que:

- ⇒ el Capital de Trabajo inicial de la empresa debe ser aportado por los propietarios,
- ⇒ al ocurrir la expansión o desarrollo de la empresa, el Capital de Trabajo Adicional, con carácter permanente o regular, debe también ser aportado por los propietarios generalmente reinvertiendo sus utilidades, o bien ser financiado por medio de préstamos a largo plazo. El Capital de Trabajo permanente o regular es aquel que se requiere para la operación de la empresa dentro del ciclo financiero a corto plazo, sin tomar en cuenta necesidades temporales de trabajo,
- ⇒ el Capital de Trabajo temporal puede financiarse a través de préstamos a corto plazo, y es aquel que la mayoría de las empresas requieren a intervalos fijos, para cubrir necesidades de trabajo y de fecha de pago.

Teniendo en cuenta los aspectos analizados, las causas que objetivamente pueden inducir una demora o interrupción del ciclo de operaciones, por insuficiente disponibilidad de efectivo son:

- ⇒ insuficiente monto de Capital Circulante,
- ⇒ exceso de derecho de cobro (Cuentas por Cobrar a clientes o a terceros),

- ⇒ exceso de inventarios (de materias primas, productos en proceso o productos terminados),
- ⇒ monto significativo de los denominados Otros Activos Circulantes.

Si en una empresa la necesidad de Capital Circulante es superior a la disponibilidad del mismo, o sea, si el Capital Circulante de que dispone es insuficiente, la misma podrá carecer de efectivo necesario para enfrentar sus obligaciones de pago. Y aún cuando la empresa disponga del Capital Circulante Necesario, si la estructura de los Activos Circulantes, en los que se materializa este Capital Circulante e inadecuado, también esta empresa enfrentará dificultades para realizar sus pagos.

J.M. Fernández Pirla señala que “ la financiación de la empresa comprende dos aspectos fundamentales: la dotación de los fondos necesarios para la adquisición de las inmovilizaciones técnicas y la aportación de los fondos que han de quedar concretados en bienes de capital circulante, esto es las llamadas inmovilizaciones de ejercicio; así como la financiación de la llamada estructura sólida de la empresa, es decir, la cantidad de medios financieros que han de permanecer inmovilizados en la financiación del Capital Fijo de la empresa, en función de unos estudios precedentes acerca de la dimensión de la misma, la financiación del circulante está dada fundamentalmente en función del período de maduración e, indirectamente de la propia dimensión de la empresa”. (Vilariño, A., Guido, R., 1985).

¿Y de qué depende entonces el Capital Circulante? A partir de los elementos anteriormente expuestos, se puede deducir que el Capital Circulante dependerá de:

- ⇒ la duración del ciclo o período de maduración financiera,
- ⇒ el monto del gasto promedio diario de la empresa durante el ciclo de operaciones, lo que estará en dependencia del nivel de actividad.

Puede ocurrir que la empresa disponga de Capital Circulante Necesario, y sin embargo, carezca de efectivo para enfrentar sus obligaciones de pago, dada a una no adecuado estructura del Activo Circulante, lo que trae por origen una deficiente

gestión de la organización, tanto en lo referente al efectivo, como a la gestión de ventas, Cobros y Pagos, así como la referida compra de insumo y el mantenimiento de inventario.

La no disponibilidad de efectivo en la cuantía suficiente al tener que efectuar el pago de sus obligaciones a corto plazo, puede ser consecuencia, entre otros, de una previsión del momento en que deben ocurrir los Cobros y Pagos, lo que impide a la entidad prever medidas para solucionar un posible déficit temporal de efectivo. La carencia de efectivo puede estar condicionada al no pago de clientes, lo que se debe generalmente a una insuficiente gestión de cobros de la empresa como a causas ajenas a la misma, lo que conduce a un crecimiento de las Cuentas por Cobrar.

Si la insuficiente gestión de cobros en muchos casos tiene su origen en una gestión negligente, la no relación de reclamaciones por el retraso de pagos también puede deberse a que el cliente posea “poder de negociación” sobre la actividad vendedora que es resultado de: alto peso del cliente en la estructura de ventas de la organización.

Tomando en cuenta, que entre los factores causales que en general inducen la ruptura del ciclo del dinero, se encuentra la dimensión del Capital Circulante y la falta de previsión del flujo de tesorería requerido por la organización, también se caracteriza la situación que presenta la empresa cubana en la actualidad. Como se señaló con anterioridad, la insuficiente disponibilidad de efectivo puede estar generada por dos causas, como son que la entidad no disponga de un monto suficiente de Capital Circulante, o que posea una estructura inadecuada del Activo Circulante. A su vez en el sistema empresarial cubano, cada una de estas causas generales está inducida por diversos factores como se muestra a continuación:

1- Inadecuada disponibilidad de Capital Circulante.

- ↗ alargamiento del período de maduración técnica,
- ↗ insuficiencia de la operación,

- ⇒ ejecución de inversiones a partir del fondo para operaciones corrientes,
- ⇒ salidas periódicas del efectivo, que no se corresponden con la operación normal de la empresa, sino con su disponibilidad del mismo,
- ⇒ limitada concesión por el Banco de créditos a mediano y largo plazo.

2- Inadecuada estructura de los Activos Circulantes.

- ⇒ inadecuada gestión de cobro,
- ⇒ no previsión de entradas y salidas de efectivo,
- ⇒ no reclamar al presupuesto los aportes en exceso,
- ⇒ poco uso del Crédito Bancario,
- ⇒ no uso del instrumento para agilizar la disponibilidad de efectivo.

Un elemento que actualmente está influyendo en las insuficiencias de efectivo de la empresa cubana, viene dado por las salidas de efectivo que ocurre con una periodicidad, al menos mensual, a cuenta del pago que por la utilidad generada en el mes recién concluido debe realizar la empresa al Presupuesto del Estado.

I.2- Cuentas por Cobrar y Cuentas por pagar. Generalidades.

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, esta inversión se considera como propiedades del negocio, el dinero, las mercancías y las Cuentas por Cobrar a los clientes están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías y estas en Cuentas por Cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una empresa.

En cada una de estas transformaciones se opera tanto una recuperación de capital invertido, como un resultado que puede ser una utilidad o una pérdida. Este continuo giro de los bienes que se liga en sus posibilidades de recuperación y productividad

hace que el grupo formado por dinero, mercancías y Cuentas por Cobrar formen una función importante dentro del ciclo de ingresos.

Las Cuentas por Cobrar a su vez representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como, efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

Las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas. Las Cuentas por Cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes.

Existen dos tipos principales de partidas por cobrar: las Cuentas por Cobrar y los Documentos por Cobrar. Las cuentas por cobrar de un negocio son los importes que le deben sus clientes, son activos circulantes. Los documentos por cobrar son más formales que las Cuentas por Cobrar ya que en este el deudor promete por escrito, pagarle al acreedor una cantidad definida en una fecha futura definida. Los documentos por cobrar con vencimiento dentro de un año o menos son Activos Circulantes. Aquellos documentos que vencen después de un año son partidas por cobrar a largo plazo.

Las Cuentas por Cobrar tienen como objetivo primordial registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía. Las Cuentas por Cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

La empresa puede calcular el gasto por cuentas incobrables como porcentaje del total de las Ventas a Crédito y puede cambiar este porcentaje de un año a otro, dependiendo de su experiencia en cobranza. También puede aplicarlo en dependencia de la antigüedad de los saldos ya que al final de cada período contable se analizan las Cuentas por Cobrar y por Pagar calificándose por edades, en: de 1 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y más de 90 días.

En cuanto a las Cuentas por Pagar podemos afirmar que las dos fuentes principales de financiamiento a corto plazo espontáneas para la empresa son los pasivos acumulados y las Cuentas por Pagar, que no son más que las deudas contraídas por la empresa por mercancías compradas a crédito, la cual está amparada generalmente por una factura y la cual debemos cancelar, generalmente, en un lapso menor de un año. Así como también los Efectos por Pagar que están representados por Letras de Cambio, Pagares y cualquier otro documento negociable, que hayan sido aceptados por la empresa y que además sean deudas u obligaciones que deben cancelarse a corto plazo.

Los Documentos por Pagar a Corto Plazo, son una forma común de financiamiento, son documentos por pagar que vencen en el transcurso de un año, se pueden emitir documentos por pagar a corto plazo para tomar dinero prestado o comprar mercancías para inventario o activos de planta. Pero además de registrar el documento por pagar y su pago posterior también hay que acumular el gasto por interés, así como los intereses por pagar al final de cada período.

I.3 - Sistema de Cobros y Pagos. Antecedentes.

En la etapa prerrevolucionaria, las empresas grandes y medianas realizaban sus pagos preferentemente mediante la utilización de cheques – voucher emitidos por ellas mismas y cuando alguna resultaba poco solvente para el vendedor, este le exigía el pago con cheques certificados por su banco, el que asumía entonces la responsabilidad de pagarlo a su presentación. Otras empresas con un menor nivel de organización, utilizaban los cheques emitidos por los bancos en los cuales operaban

sus cuentas, lo que también hacían los particulares, pudiendo ambos, además, hacer pagos con dinero en efectivo. Todo este dependía más de la organización, características y medidas de control de la propia empresa que de otras regulaciones.

Cuando las operaciones mercantiles se realizaban a crédito, las empresas podían ampararlas con otros instrumentos como la Letra de Cambio y el Pagaré, que daban mayor seguridad de cobro al vendedor, tanto directamente ante el comprador, como para una reclamación judicial ofreciendo a los acreedores la posibilidad de negociar estos documentos comerciales con otros empresarios o descontarlos en su banco. Todo esto se encontraba definido y avalado 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 sus incumplimientos.

Mediante una cámara de compensaciones, el Banco Central llevaba el registro de los valores presentados entre bancos, efectuando la compensación y liquidación de estas operaciones. Al adoptarse el sistema de planificación centralizada de la economía, se creó un banco único estatal para ejercer el monopolio de las operaciones crediticias y de pagos, entre otras funciones, eliminándose el uso de los instrumentos de Crédito Comercial como la Letra de Cambio y el Pagaré y se fueron aplicando distintas formas de pagos en diferentes etapas.

Cada cambio en las formas de cobros y pagos estuvo determinado fundamentalmente por las insuficiencias que se atribuían a los instrumentos y procedimientos de cobro o de pago en uso. Así en una etapa se utilizó la Orden de Pago, en otra el Cheque, en otra la Orden de Cobro y en algunos casos, la combinación de ellas, sin que realmente se lograra la eficiencia deseada. También se ensayó la supresión de los cobros y pagos entre las entidades estatales y su sustitución por un sistema que pretendía su conciliación (entrega – recepción).

Posteriormente se inició una variante restringida de la Orden de Cobro, pero se eliminó la ejecución automática. El vendedor presentaba sus documentos de cobro

al banco como en el caso anterior pero no se les acreditaban de inmediato. Primero, los documentos se enviaban al banco del comprador para que se cargaran en su cuenta; después dicho banco enviaba la remesa de fondos al banco del vendedor y entonces era que se registraba el cobro del vendedor. Al comprador se le mantenía la oportunidad de rechazar la operación hecha en su cuenta.

Después de mucho batallar, se eliminó la gestión de cobro del vendedor y se pasó a la iniciativa de pago del comprador, mediante el empleo de la Orden de Pago. Esta decisión se adoptó, a solicitud de los empresarios, como una de las recomendaciones aceptadas en el Tercer Congreso del Partido. Aunque tuvo el apoyo y control de todas las instancias de Gobierno y Partido, provocó un aumento desmedido de las Cuentas por Cobrar y Pagar. Sencillamente, los compradores no presentaban los pagos de las mercancías recibidas o lo hacían con mucha demora. ¿Por qué pasó esto si casi todos los empresarios en su papel de compradores se quejaban de que les cobraran cosas que no habían recibido y aducían que esa era la causa fundamental de los faltantes de inventarios?

En el año 1990, no como derrota de la Orden de Pago, sino ante las dificultades materiales del banco para enfrentar su tramitación, se puso en vigor el Cheque Nominativo, no negociable, ni transferible por endoso. ¿Qué agregó el Cheque? La misma incidencia que el cobro automático del año 1979: los vendedores reciben el cheque y lo depositan en su cuenta, aumentan sus fondos en bancos, el banco receptor del depósito envía el cheque a la sucursal bancaria del comprador. Esto en las condiciones del período especial duraba meses. Aumentó así, considerablemente, la circulación del dinero sin justificación económica, en manos de las empresas. Los montos llegaron a cifras inusitadas, que se sumaban al incremento de la liquidez de la población; se emitió dinero en cantidades considerables, el equilibrio monetario interno se esfumó y el peso perdió el poder adquisitivo. Se hizo necesaria, por consiguiente, una reforma económica, aún en marcha.

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

Jorge Barrera, vicepresidente primero del Banco Central de Cuba (BCC), expuso que otra cuestión preocupante lo era sin dudas las dificultades en las Cuentas por Cobrar, tanto en moneda nacional como en divisas, constituyendo éstas un tema recurrente en nuestra economía: “Entre las principales líneas de trabajo en esa dirección estuvo la modernización del Sistema Bancario Cubano, que comenzó en 1995. Esa fue una de las medidas más importantes, pues todas las transacciones de cobros y pagos tienen que fluir a través del Sistema Bancario, y si éste no es suficiente, moderno y automatizado, no ayuda a que esas transacciones fluyan adecuadamente.”

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

I.4 - Consideraciones generales sobre el Sistema de Cobros y Pagos.

El Sistema de Pagos o Sistema de Cobros y Pagos, como se ha llamado en nuestro país, es la denominación con que internacionalmente se define al conjunto de instrumentos o medios, instituciones, procedimientos y sistemas de comunicación y de información, que se establecen para organizar la ejecución de los cobros y los

pagos entre las personas jurídicas y naturales, derivadas de la compra-venta de mercancías y servicios y para realizar mediante diversas formas las transferencias de los correspondientes recursos financieros entre las partes interesadas, fundamentalmente a través de sus cuentas bancarias.

Este Sistema abarca 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 transferencias así como las operaciones propias del sistema financiero y crediticio.

El Sistema de Cobros y Pagos que en una coyuntura o etapa económica determinada se adopte y ponga en práctica en cualquier país afecta considerablemente la eficiencia de la política monetaria establecida o que se pretende establecer, por lo que sus modificaciones, prácticas y conceptos deben estar identificados con los objetivos a corto y mediano plazo de esta política.

El Sistema de Cobros y Pagos tiene entre sus objetivos fundamentales el de fortalecer la disciplina financiera de las entidades del país, y lograr la mayor celeridad posible en la rotación del dinero y en la transferencia de los recursos monetarios. Es por ello que las normas y regulaciones sobre la materia deben ser examinadas periódicamente para evaluar el grado de cumplimiento y la eficacia de las mismas, e introducir las modificaciones y disposiciones complementarias que fueren necesarias, en función de la consecución de los objetivos anteriores.

El sistema que se encuentra vigente en nuestro país es según la Resolución 101/2011 emitida por el Banco Central de Cuba (BCC) que establece las Normas Bancarias para los cobros y pagos. Su campo de aplicación comprende las relaciones de Cobros y Pagos entre personas jurídicas cubanas, tanto en transacciones de contado como con financiamiento para las cuales es de obligatorio

cumplimiento. Esta legislación tiene como objetivos, según lo expuesto en su Artículo 1:

- a) Reglamentar la ejecución de los cobros y pagos en el territorio nacional, en pesos cubanos, pesos convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una relación contractual entre las personas jurídicas cubanas, y los pagos de estas a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra y las personas naturales autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal.
- b) Dotar a los Sistemas de Pago de una normativa que contribuya al fortalecimiento sistemático de la disciplina financiera y a lograr la mayor celeridad posible en la rotación del dinero y en la liquidación de las transacciones comerciales, con el fin de propiciar una consecuente reducción del ciclo de cobros y de los recursos financieros en tránsito.

I.5 - El Capital de trabajo.

El estudio del Capital de Trabajo, es una etapa indispensable del análisis financiero ya que permite conocer la estructura patrimonial que más conviene a una determinada empresa. Geovanny E. Gómez en su artículo Administración del Capital de Trabajo www.uchedu.ay/yyhh, noviembre del 2003, expresa: “El Capital de Trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los Activos y Pasivos Corrientes de la empresa. Se puede decir que una empresa tiene un Capital Neto de Trabajo cuando sus Activos Corrientes sean mayores que sus Pasivos a Corto Plazo”.

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

Weston Fred J y Copeland Thomas E (1996), plantean: “El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivos, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El Capital de Trabajo se define como los activos circulantes, estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados.”

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste administrar eficientemente las partidas que conforman al circulante en una empresa pues estas son fundamentales para su progreso, siendo un punto clave para medir la solvencia y para asegurar un margen de seguridad razonable para las expectativas de los directores.

La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes. La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia y aún que se vea a declararse en quiebra. Los activos circulantes de la empresa deber ser lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable.

El objetivo de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de Capital de Trabajo. Los principales activos circulantes son caja, valores negociables, cuentas por cobrara e inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa sin conservar, al mismo tiempo un nivel demasiado alto en cualquiera de ellos. Los pasivos circulantes básicos de interés que deben cuidarse son: cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados. Cada una de estas fuentes de financiamiento a corto plazo debe administrarse cautelosamente para asegurarse que se obtengan y utilicen de la mejor manera posible.

La definición más común de capital de trabajo es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de una empresa. Una empresa cuenta con capital de trabajo neto mientras sus activos circulantes sean mayores que sus pasivos circulantes. La mayoría de las empresas debe operar con algún capital de trabajo, el monto depende en gran parte del campo industrial en que operen. La mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de capital de trabajo.

Debemos ver, por lo tanto dos definiciones de Capital de Trabajo:

- ↗ Capital de Trabajo Bruto.
- ↗ Capital de Trabajo Neto.

El Capital de Trabajo Bruto es el Activo Circulante o Corriente, representado por el Efectivo, Inversiones Temporales, Efectos por Cobrar, Cuentas por Cobrar, Pagos Anticipados, Inventarios entre otros.

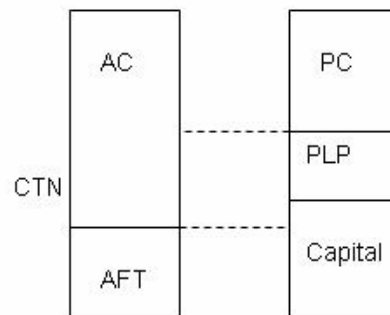
El Capital de Trabajo Neto es la parte del Activo Circulante que se cubre con fuentes de carácter permanente. Es el Capital operativo de la empresa. Es el fondo a través del cual la empresa puede hacerle frente a: cumplir con sus deudas corrientes, pagar los cargos fijos por intereses, pagar sus dividendos, absorber pérdidas de operación, asumir bajas en el valor de reposición de los inventarios e inversiones temporales y asumir costos de emergencia. Representa un margen de seguridad o colchón de protección para los acreedores.

El análisis del Capital de Trabajo Neto es una valiosa ayuda para la administración de la empresa. Le permite comprobar la eficiencia con que están empleándose estos recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, que necesita saber las perspectivas de pago de sus dividendos e intereses. Al estudiar el Capital de Trabajo Neto puede resultar interesante analizar la composición, estructura, tendencias del Activo y del Pasivo Circulante. De esta forma, las variaciones ocurridas de año en año, pueden observarse más claramente.

Las variaciones del Efectivo, las Cuentas por Cobrar, los Inventarios, pueden afectar la capacidad de la empresa para hacerle frente al pago de sus deudas a corto plazo. Si disminuye el Efectivo, creciendo en exceso la Cuentas por Cobrar o los Inventarios, puede traer como consecuencia la inmovilización de recursos que no producen beneficios y afectan la liquidez de la empresa. Pero posteriormente los Inventarios pueden ser vendidos y las Cuentas por Cobrar cobradas, entonces aumenta el Capital de Trabajo Neto, esto es así ya que al venderse las mercancías que se encuentran en inventario se produce un intercambio de valores no equivalente, o sea, se obtiene una Utilidad que va a reflejarse concretamente en la cuenta de Efectivo o en las Cuentas por Cobrar.

La liquidez del Capital de Trabajo Neto es más favorable cuando los valores de este se encuentra en Efectivo, Inversiones Temporales, Efectos por Cobrar y Cuentas por Cobrar, dentro del término concedido para hacerlas efectivas y los valores menores en Inventarios. La administración del circulante constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de Capital de Trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y que se vea forzada a declararse en quiebra.

Gráfico 02 Equilibrio financiero.



AC = Activo Circulante.

AFT = Activo Fijo Tangible.

PC = Pasivo Circulante.

PLP = Pasivo a Largo Plazo.

CTN = Capital de Trabajo Neto.

Por tal razón consideramos que una empresa está equilibrada financieramente cuando sus Activos Fijos están financiados con fuentes de carácter permanente. Estas fuentes están representadas por el Pasivo a Largo Plazo y por el Patrimonio o Capital Contable.

I.5.1 - Capital de Trabajo Necesario.

Es el financiamiento mínimo que necesita una empresa para garantizar de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y la prestación de los servicios. Sucede que en ocasiones en nuestras entidades el Capital de Trabajo real no coincide con el Capital de Trabajo Necesario, de ahí la importancia que tiene para cualquier entidad conocer el Capital de Trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

Por ello, a partir del crecimiento previsto de las ventas, se podrán calcular las variaciones que deben experimentar las partidas del circulante, para lo cual se puede aplicar un coeficiente o porcentaje de ventas.

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

I.6 - Razones Financieras.

El análisis de Estados Financieros normalmente se refiere al cálculo de las razones o ratios financieros para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la entidad. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financieros ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad, pero debemos tener en

cuenta que cuando se va a realizar el estudio de razones específicas es necesario conocer que:

Primero: Una sola razón generalmente no ofrece suficiente información para juzgar el funcionamiento total de la empresa, solo cuando se utiliza un grupo de razones puede formarse un juicio favorable referente a la situación financiera total de la entidad.

Segundo: Al comparar Estados Financieros el analista debe verificar si las fechas de los estados que se comparan son los mismos. En caso contrario los aspectos estacionales pueden provocar conclusiones y decisiones erróneas.

Tercero: Es de suma importancia asegurarse de que los datos financieros que se comparan hayan sido elaborados de la misma manera. Una razón sencilla el cociente de la división de un número por otro, es decir, se calcula dividiendo el número básico entre otra cifra.

Con los datos que ofrecen los Estados Financieros pueden calcularse decenas de razones.

I.6.1 - Clasificación de las Razones.

Según el criterio del Colectivo de autores del Material de Consulta del II Programa de preparación de los cuadros, las razones están divididas en grupos básicos:

1. Razones de Liquidez.
2. Razón de Solvencia.
3. Razones de Apalancamiento.
4. Razones de Actividad.
5. Razones de Cobro y Pago.
6. Razones de Rentabilidad.
7. Razones de Crecimiento.
8. Razones de Autofinanciación.

Fred Weston hace la siguiente clasificación:

1. Razones de liquidez: miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

2. Razones de apalancamiento: miden el grado mediante el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.
3. Razones de actividad: miden el grado de efectividad con que la empresa está usando sus recursos.
4. Razones de rentabilidad: miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

Gitman, por su parte, divide las razones en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad y razones de cobertura.

Posteriormente, en el Capítulo II de la presente investigación se realizará un análisis de cada una de las razones utilizadas.

Razones de liquidez:

La liquidez de una empresa se juzga por la capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones a corto plazo, incluyendo la habilidad para convertir en efectivo determinados activos circulantes.

↗ Liquidez General o Razón Circulante.

Esta razón es una medida de liquidez de la empresa, además es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo circulante y el pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se esperan se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al crecimiento de las obligaciones.

Su expresión para el cálculo es la siguiente:

$$LG = \frac{\textit{Activo Circulante}}{\textit{Pasivo Circulante}} \quad \{\textit{Veces}\}$$

Menor que 1.3	Peligro de suspensión de pagos.
de 1.3 a 1.5	Correcto.
Mayor que 1.5	Peligro de tener ociosos.

↻ **Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.**

Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. Esta razón expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos.

$$LI = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad \{\text{Veces}\}$$

Menor 0.5 Peligro de suspensión de pagos.

de 0.5 a 0.8 Correcto.

Mayor que 0.8 Peligro de tener exceso de tesorería.

↻ **Solvencia.**

Mide la capacidad de solventar las deudas a corto y largo plazo con terceros.

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

Menor 1.5 Peligro de no poder solventar las deudas.

Entre 1.5 y 2 Correcto.

Mayor 2 Peligro de tener ociosos.

Razones de Administración de deudas o Apalancamiento:

Se utilizan para diagnosticar la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta que punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera. Mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

↻ **Endeudamiento.**

Expresa en que medidas las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad.

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

Menor de	0.40	Bajo Riesgo
Entre	0.40 y 0.60	Riesgo medio
Mayor de	0.60	Alto Riesgo

Razones de administración de activos:

Estos ratios determinan la rapidez con que ciertos activos se pueden convertir en efectivo. Además proporcionan información respecto a la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos. Expresan eficiencia operativa, miden la efectividad con que la entidad emplea los recursos que dispone. En estos intervienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión de las distintas cuentas del activo. Clasifican como razones de actividad las siguientes:

↗ Ciclo de Cobro.

Indica el plazo promedio de tiempo que una empresa debe esperar para recibir el pago de efectivo después de hacer una venta.

$$CC = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar}}{\text{Ventas}} \bullet \text{días del período} \quad \{ \text{Días} \}$$

Si el ciclo es menor o igual a 30 días es correcto.

Si el ciclo es mayor a 30 días es deficiente.

↗ Ciclo de Pago.

Indica el plazo promedio de tiempo que una empresa debe esperar para hacer el pago de efectivo después de realizar una compra.

$$CP = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Pagar}}{\text{Costo de Ventas}} \bullet \text{días del período} \quad \{ \text{Días} \}$$

Si el ciclo es menor o igual a 30 días es correcto.

Si el ciclo es mayor a 30 días es deficiente.

⇒ **Ciclo de Inventarios.**

Muestra el número de veces que las existencias de inventario rotan en un período, es decir el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo.

Es de significar que un exceso de inventario conlleva a altos costos de almacenamiento y el riesgo de que estos se conviertan en obsoletos, un bajo nivel de inventario, por otra parte puede ocasionar pérdida de clientes por la carencia de mercancías, por lo que se recomienda que el inventario se mantenga en constante movimiento, y que sea solo el necesario para cubrir la demanda.

$$CI = \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Ventas netas}} \bullet \text{días del período} \quad \{\text{Días}\}$$

≤ 90 días e inferior al período precedente.

⇒ **Rotación de Inventarios.**

Expresa las veces que los inventarios se han convertido en dinero.

$$RI = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario promedio}} \quad \{\text{Veces}\}$$

> 9 veces Rotación aceptable.

< 9 veces Deficiente rotación de inventarios.

⇒ **Rotación de Activo Circulante.**

Expresa las veces que las ventas netas cubren el activo circulante, o sea, cuántos pesos se generaron de ventas por cada peso de activo circulante.

$$RAC = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Circulantes}} \quad \{\text{Veces}\}$$

Mientras más alto sea mejor, ya que refleja que la dirección ha utilizado con eficacia al circulante.

Razones de Rentabilidad:

Miden la eficiencia con que está siendo manejada la empresa, la relación entre los beneficios y los capitales invertidos. Mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad para la empresa.

↗ Margen de utilidad sobre ventas.

Indica cuanto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas, en otras palabras cuanto gana la empresa por cada peso que vende.

$$MUV = \frac{\textit{Utilidades Netas}}{\textit{Ventas}} \bullet 100$$

Mientras mayor sea el resultado de este indicador mejor será para la empresa, más eficiente ha sido la gestión de ventas.

↗ Generación básica de utilidades.

Indica la capacidad de los activos de la empresa para generar un ingreso en operaciones.

$$GBU = \frac{\textit{Utilidades antes Intereses e impuestos}}{\textit{Ventas}} \bullet 100$$

Mientras mayor sea el resultado de este indicador mejor será para la empresa, más eficiente ha sido la gestión de ventas.

↗ Rentabilidad económica

Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso activo.

$$RE = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activo total}} \bullet 100$$

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

⇒ Rentabilidad financiera

Mide la utilidad neta que se obtiene por cada peso de patrimonio.

$$RF = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio}} \bullet 100$$

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

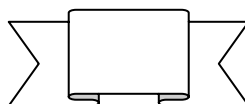
I.7- Influencia de los Ciclos de Cobros y Ciclos de Pagos en el Capital de Trabajo.

Partiendo de la relación que existe entre el riesgo financiero y el rendimiento de la inversión de la entidad, consideramos que un incremento no justificado del Capital Neto de Trabajo disminuiría los niveles de rendimiento, además si consideramos que tanto para el Capital de Trabajo Neto como para el Capital de Trabajo Necesario los principales elementos a considerar son los Ciclos de Cobro, Ciclos de Pago y Ciclo de Inventario, si esto no se comportara dentro de los parámetros deseados por la entidad afectaría directamente los resultados finales de la Actividad Económica Financiera, aunque cabe destacar las pocas oportunidades de inversión tanto en Activos Reales como en Activos Financieros que tiene la empresa cubana actual.

I.7.1- El Capital de Trabajo.

Es fundamental señalar la necesidad de que cada entidad disponga de un Capital de Trabajo adecuado de forma tal que posibilite el desarrollo normal de sus operaciones y pueda hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero, donde el Capital de Trabajo Neto representa la diferencia entre el Activo Circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo.

La administración del circulante constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que si la entidad no puede mantener un nivel satisfactorio de Capital de Trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y aún que se vea forzada a declararse en quiebra. De ahí que la administración del



Capital de Trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, siendo ésta necesaria para la sobrevivencia, pues para que exista Liquidez el Activo Circulante debe ser mayor que el Pasivo Circulante lo que significa que el Pasivo Circulante financia una parte del Activo Circulante constituyendo la parte no financiada el Capital de Trabajo Neto de la empresa.

El Capital de Trabajo Neto es financiado por las Fuentes de Financiamiento Permanentes, o sea, los recursos propios fijos o ambos, pues para garantizar sus operaciones normales, las entidades necesitan una cantidad determinada de Capital de Trabajo pues si tiene menor, se afectaría el desarrollo normal de sus operaciones y si tiene más, tendría recursos ociosos. Es importante destacar que cuando se habla de Capital de Trabajo hay que distinguir dos casos:

- 1- El Capital de Trabajo con que realmente está operando la entidad.
- 2- El Capital de Trabajo necesario.

I.7.2 - Análisis del Capital de Trabajo Necesario.

Muchas veces en nuestras entidades el Capital de Trabajo Real no coincide con el Capital de Trabajo Necesario de ahí la importancia que tiene para cualquier entidad conocer el Capital de Trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión. Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos importante calcular para la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco el Capital de Trabajo Necesario.

Para realizar el cálculo del Capital Óptimo de Trabajo se tiene que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ↻ Ciclo de Inventario (Período Promedio de Inventario)
- ↻ Ciclo de Cobro (Período Promedio de Cobro)
- ↻ Ciclo de Pago (Período Promedio de Pago)
- ↻ Ciclo Comercial o Ciclo Operativo
- ↻ Ciclo de Efectivo o Ciclo de Caja o Ciclo de Conversión del Efectivo

- ⇒ Días del período (360)
- ⇒ Sumatoria de los desembolsos (total de gastos)
- ⇒ Consumo promedio diario de efectivo.

Consideraciones finales del capítulo:

Este capítulo consta con las fundamentales características que deben conocerse de la empresa y la descripción de varios métodos y procedimientos que miden la influencia del sistema de Cobros y Pagos en la entidad como son: análisis, evaluación y cumplimiento de indicadores de la eficiencia económica y razones financieras.

Capítulo II



CAPITULO II: CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA ENTIDAD.**MÉTODOS PROPUESTOS**

En el presente capítulo se dará cumplimiento a los objetivos de investigación, propuestos en la introducción. En el mismo se expresa la caracterización de la Empresa de Comercio Minorista Mixta de Taguasco, el diagnóstico de la situación de las cuentas por cobrar y por pagar, mostrando los resultados del diagnóstico realizado al cierre de diciembre 2010 y 2011; así como la identificación de las causas que originan la cadena de impagos y la propuesta de solución a la problemática existente.

II.1- Caracterización de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco.

La Empresa de Comercio Minorista Mixta de Taguasco se creó el 1ro de febrero del 1986 mediante la Resolución 42 del año 1986 emitida por el Consejo de la Administración Municipal. Está situada en la calle Camilo Cienfuegos número 195 entre Jorge Ruiz Ramírez y Pedro María Rodríguez. Surge como resultado de la unificación de los servicios prestados en la rama del comercio y la gastronomía, donde el nivel de subordinación es local.



La Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco tiene como **misión** la prestación de servicios de gastronomía y comercialización minorista de productos alimenticios e industriales, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos para prestar al cliente un servicio con la calidad y eficiencia requerida, y lograr así su plena satisfacción.



Proyectar un sistema de calidad certificada, manteniendo a su vez la certificación de la contabilidad, así como implantar un subsistema de gestión, información y desarrollo para enfrentar los retos que se avecinan y con ello, elevar la calidad de los servicios. Desde la misma creación de esta entidad no se han venido cumpliendo todos los planes propuestos, máxime cuando es una empresa que se encuentra distribuida por todo el municipio.

Sin embargo, de cara al futuro, se revela una notable recuperación en las prestaciones de servicios, pues la nueva dirección en la empresa ha logrado pasos para su mejoramiento continuo. No obstante aún no se cumple los planes de ventas en la totalidad de los conceptos propuestos. Por tal motivo se están desarrollando controles a todas las unidades de la empresa para lograr un perfeccionamiento en los servicios pero aún lejos de alcanzar la meta deseada.

Entonces la Empresa de Comercio Minorista Mixta Taguasco está obligada a asumir una posición de búsqueda de nuevas alternativas para emplear el potencial que tiene en todas sus unidades y en el personal técnico. Este complejo escenario que se avecina determina, por así decirlo, un obstáculo a franquear por su colectivo de trabajadores.

La estructura organizativa de la empresa (**Anexo 01**), está conformada por:

- Dirección.
- Subdirección de Gastronomía.
- Subdirección de Comercio.
- Subdirección de Recursos Humanos.
- Subdirección de Fiscalización y Control
- Subdirección de Economía.

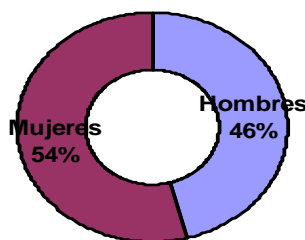
La fuerza de trabajo se selecciona teniendo en cuenta las características de las aspirantes y los requisitos del puesto, remitiéndose posteriormente a las comisiones de empleo para la valoración integral de los aspectos que se consideran para la idoneidad, faltando aún las verificaciones personales que se deben realizar antes de la selección.

Cada puesto de trabajo tiene definido su contenido, y a medida que cambian las condiciones técnicas organizativas se modifica y rediseña el contenido de trabajo. Sin embargo no se aplica la capacitación de los trabajadores para poder cumplir con un mejor desempeño de su actividad, aunque existe en esta subdirección un especialista de capacitación.

Esta empresa está inscrita en el REEUP, y rectorada por el Ministerio de Comercio Interior, aunque desde el punto de vista administrativo se encuentra subordinada a los Órganos Locales del Poder Popular. Su función fundamental es la venta de productos tanto alimenticios como industriales a la población a través de la red minorista, así como la venta de la red gastronómica.

Para la prestación de estos servicios cuenta con una fuerza laboral de 781 trabajadores promedio, divididos en las siguientes categorías ocupacionales: 37 administrativos, 151 dirigentes, 59 técnicos, 166 obreros y 368 de servicio; de ellos 357 son hombres y 424 mujeres.

Gráfico 03 Composición por Sexo

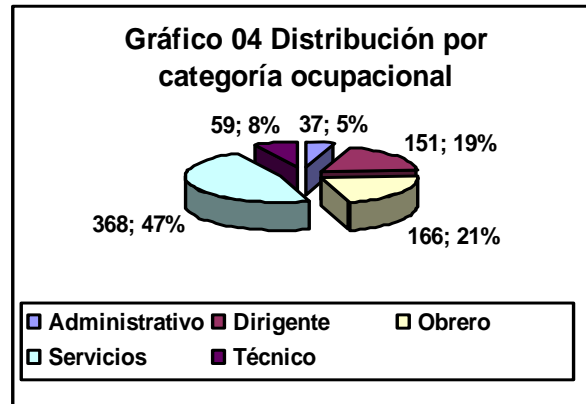


Fuente: Elaboración propia según datos ofrecidos por Recursos Humanos

Tabla 01: Cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales

Administrativo	37
Dirigente	151
Técnico	59
Obrero	166
Servicios	368

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que ofrece Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Posee 113 establecimientos, de ellos 65 son de comercio y 47 de la gastronomía, desglosados de la siguiente forma:

Bodegas o tiendas de víveres	49
Tienda- mixtas (Incluye canastilla y bebitos, comisiones y productos industriales)	6
Casillas	10
<i>Subtotal de establecimientos pertenecientes a comercio</i>	<i>65</i>
Restaurantes	6
Cafeterías	12
Centros nocturnos	3
Círculos Sociales Obreros	26
Comedor Obrero	1
<i>Subtotal establecimientos pertenecientes a gastronomía</i>	<i>48</i>
Total de establecimientos	113

Cuenta además con un Almacén Municipal, una Granja de Autoconsumo a la Gastronomía y 4 Zonas Comerciales, ubicadas en los consejos populares de La Rana, Zaza del Medio, Siguaney y Taguasco.

En los momentos actuales y como parte de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se da una atención priorizada a la población, en dependencia de las disponibilidades existentes y el balance provincial referido a productos normados y controlados, que siempre van a ser distribuidos por per cápita y según el sistema de ventas o racionamiento cuando proceda. Además la empresa se ha dado a la tarea de ofertar productos gastronómicos en toda la red comercial a través de la implantación de la autogestión y la remodelación de locales y la creación de otros nuevos, las cuales tienen la tarea de ofertar productos, incrementando de esta forma la actividad de la gastronomía en el municipio. Ejemplo de ello son los nuevos establecimientos creados como la Casa de la Leche y la Pizzería Venecia, ambas ubicadas en la cabecera municipal.

Todas las mercancías recibidas en las unidades se receptionan y chequean en un plazo de 72 horas para su reclamación en caso de existir faltantes o sobrantes, aunque en muy pocas ocasiones existen diferencias entre las facturas y lo recibido.

Objeto Social:

La empresa, tiene como objeto social, el siguiente:

- ⇒ Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
- ⇒ Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
- ⇒ Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.

- ⇒ Brindar servicios no turístico (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, a la población y Organismos) en moneda nacional.
- ⇒ Servicios de parqueo de motos, bicicletas y otros medios de transporte en moneda nacional.
- ⇒ Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en moneda nacional.
- ⇒ Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en moneda nacional.
- ⇒ Servicio música grabada en moneda nacional.
- ⇒ Comercializar de forma minorista, a través de las tiendas comisionistas, bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en moneda nacional.
- ⇒ Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
- ⇒ Prestar servicio de guarda bolso, ponchera y parqueo en moneda nacional.
- ⇒ Operar granjas de autoconsumo para su autoabastecimiento.
- ⇒ Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.
- ⇒ Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

Los principales proveedores son:

- ⇒ EES. Empresa Provincial Mayorista de Productos Alimentos e Industriales (418)
- ⇒ EES. Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Sancti Spiritus
- ⇒ EES. Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y otros bienes de consumo (OEE)
- ⇒ EES. Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER)
- ⇒ EES. Empresa Cárnica Sancti Spiritus
- ⇒ EES. Empresa de Productos Lácteos (ECIL)

Los principales clientes son:

- ↗ Dependencias Internas (Tiendas y establecimientos pertenecientes a la entidad)
- ↗ Educación
- ↗ Cultura
- ↗ Transporte
- ↗ Ministerio del Trabajo

II.2- Resultados del diagnóstico.

En la presente investigación se realizó el diagnóstico de la situación actual que presenta el Sistema de Cobros y Pagos en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco.

Para la realización del mismo se emplearon varias técnicas tales como: revisión del estado de cuentas por cobrar y pagar por edades, revisión de los submayores de Cobros y Pagos, revisión de expedientes, revisión de las actas del Consejo de Dirección.

Los resultados del diagnóstico se exponen a continuación:

- ↗ Se elaboran los estados financieros y se consolidan al cierre de cada periodo económico (mes), mostrando la situación existente de las Cuentas por Cobrar y Pagar.
- ↗ La gestión de Cobros y Pagos presenta algunas irregularidades con relación a las conciliaciones, las cuales no se realizan con la totalidad de los clientes y suministradores, en el caso de los contratos si se efectúan con todos los clientes y suministradores, pero no se cumple con todo lo que se contrata.

II.3- Análisis de la Eficiencia Económica.

La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico operativo de sus actividades, lo que permitirá llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y por lo tanto en las medidas correctivas a aplicar. Los análisis de los

Índices e indicadores de una actividad indican en sentido general la existencia o no de una desviación con una normativa o valor de comparación conocido, es decir, que señala que existe un problema y probablemente dónde, pero no indica en modo alguno las causas del mismo por lo que el análisis de los índices e indicadores y la evaluación de sus valores absolutos o relativos constituyen solamente el proceso inicial de medición de la eficiencia que se completa con el análisis profundo de los factores involucrados, investigaciones, estudios especiales, etc. Que permiten llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones.

La importancia que reviste el análisis económico expuesto anteriormente como herramienta de dirección, constituye un medio infalible para evaluar la situación económico financiero de una empresa por lo tanto podríamos preguntarnos:

¿Qué objetivo persigue el análisis económico financiero?

Debemos destacar de los objetivos algunos de ellos:

1. emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios,
2. disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada,
3. lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma,
4. poner de manifiesto las reservas existentes en la entidad,
5. evaluar los resultados de la actividad analizada,
6. en qué medida es efectivo el control de la actividad económica y si se utiliza las posibilidades concebidas,

Para conocer la evaluación de la eficiencia en la Empresa Municipal Comercio Minorista Mixta de Taguasco, seleccionamos un grupo de análisis que desarrollaremos posteriormente, entre los cuales podemos señalar:

- ⇒ cumplimiento de los principales indicadores,
- ⇒ recursos inmovilizados a corto plazo,
- ⇒ evaluación de los inventarios y sus fuentes de financiamiento,
- ⇒ evaluación de los Indicadores Técnicos Económicos

II.3.1- Análisis de los indicadores técnico económico de la empresa al cierre del año 2010 y 2011.**Tabla 02: Indicadores Técnico Económico (U/M: MP)**

Indicadores	UM	Real 2010	Real 2011
Ingresos totales	MP	25 958.0	189 518.0
Gastos totales	MP	52 575.0	428 920.0
Ventas netas	MP	8 860 114.0	54 657 620.0
Costo total	MP	7 886 742.0	48 029 819.0
Utilidad o pérdida del período	MP	188 551.0	1 622 372.0
Salarios	MP	448.8	2 636.2
Promedio de trabajadores	P	696	730
Costo salario/peso de ingreso	P	0.01	0.01
Costo total/peso de venta	P	0.84	0.69
Productividad	P	625	653
Salario medio mensual	P	322	301

Fuente: Elaboración propia según datos de los Estados Financieros e información suministrada por Recursos Humanos.

Como puede apreciarse en la Tabla 02 existe un aumento de los ingresos y los gastos con relación al año 2010, dado fundamentalmente por:

Incremento de las ventas en el 2011 por 45 797 506.0 MP, con relación a los niveles alcanzados en el año anterior, estando motivado a una mayor demanda de nuestros productos por parte de los consumidores; pues en el 2011 se iniciaron las ventas de materiales para la construcción y la creación del Mercado Paralelo.

El indicador de productividad presenta mejor situación que el año anterior, debido al incremento de las ventas lográndose indicadores superiores de eficiencia. La utilidad en el año 2011 fue superior al año 2010 en 1 433 821.0 MP, ya que los ingresos se

incrementaron más que los gastos, lográndose estos resultados por la eficiencia con que se realizó.

II.4-Cumplimiento de los indicadores fundamentales al cierre 2011.

Tabla 03: Indicadores fundamentales al cierre del 2011 (U/M: MP)

Indicadores	Plan	Real	%
Ventas	65 388.1	69 008.0	105
Salarios Devengados	2 588.4	2 636.2	102
Promedio de Trabajadores	686	730	106
Productividad Mensual	696	653	94
Salario Medio	311	301	97
Costo Salario/ peso de venta	0.38	0.38	100
Costo Total/ peso de venta	0.61	0.69	113

Fuente: Estados Financieros.

En la Tabla 03 observamos un sobrecumplimiento de las ventas en un 5 % motivado por la cantidad de ventas realizadas y su amplia demanda por parte de nuestros consumidores.

II.5- Análisis de la situación financiera a corto plazo.

El análisis de la situación financiera a corto plazo, de una empresa involucra partidas que se reflejan en el Activo y el Pasivo Circulante del Balance General. A continuación mostramos un análisis que permite detectar las causas que generan la insuficiencia monetaria en la empresa objeto de estudio.

Tabla 04: Evaluación de las cuentas de clientes e ingresos pendientes de cobros. (U/M: MP)

Indicadores	2010	2011
Efectos y Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	78 963.0	11 246.0
Menos: Cobros Anticipados	0	0
Recursos Inmovilizados a Corto Plazo	78 963.0	11 246.0

Fuente: Balance de Comprobación

El saldo de las Cuentas y Efectos por Cobrar a Corto Plazo en el año 2011 presenta una disminución de 67 717.0 MP, el nivel de recursos inmovilizados es de 11 276.0 MP. Las entidades que presentan más incidencias en el monto total son, Cultura que representan el 47 % del total y la EES. Empresa de Establecimientos Especiales de Servicios (UTGD-SAT), que representan el 53 %.

II.6- Comportamiento por Edades de las Cuentas por Cobrar al cierre del (año 2010 -2011)

Tabla 05:

(U/M: MP)

Edades	2010		2011	
	Monto	%	Monto	%
Hasta 30 días	53 344.0	68	11 246.0	100
De 31 a 60 días	593.0	0		
De 61 a 90 días				
Más de 90 días	25 026.0	32		
Total	78 963.0	100	11 246.0	100

Fuente: Informe de Cuentas por Cobrar al cierre del 2010 y 2011

Como se puede observar en las cuentas por cobrar a clientes, el por ciento más elevado en los dos períodos está en las facturas de hasta 30 días, con un 68% y 100 % respectivamente, aunque en el 2011 el monto disminuye en 42 098.0 MP respecto al 2010. En el caso de las facturas de más de 30 días en el año 2011 no

existen, lo cual no ocurre así el año anterior donde el 32 % del saldo pendiente superaba los 90 días. **(Véase Anexo 02 y 03)**

II.7- Comportamiento por Edades de las Cuentas por Pagar al cierre del (año 2010 -2011)

Tabla 06:

(U/M: MP)

Edades	2010		2011	
	Monto	%	Monto	%
Hasta 30 días	3 852 673.0	94	4 333 282.0	73
De 31 a 60 días	69 618.0	1	1 358 764.0	23
De 61 a 90 días	42 948.0	1	107 309.0	2
Más de 90 días	141 218.0	4	148 282.0	2
Total	4 106 457.0	100	5 947 637.0	100

Fuente: Informe de Cuentas por Pagar al cierre del 2010 y 2011

Como se puede analizar en la tabla anterior, en el año 2010 y 2011 la empresa tiene un saldo considerable en las cuentas por pagar, pero el monto mayor está en las de hasta 30 días que están dentro de los términos establecidos.

Según el Informe de Cuentas por Pagar **(Véase Anexo 04)** en el año 2011 las entidades que representan el mayor porcentaje son: EES. Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y otros bienes de consumo (OEE) con el 27 %, la EES. Empresa Provincial Mayorista de Productos Alimentos e Industriales (418) con el 23 %, la Empresa Cárnica con el 22 %, y la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Sancti Spiritus con el 7 %.

En el término de 30 a 90 días, los morosos corresponden a: la OEE con el 43 %, la Empresa Mayorista de Bienes y Servicios con el 38 %, la Empresa Universal con el 11 % y la Empresa Mayorista de Alimentos con el 8 %.

Con más de 90 días las infractoras son: la Empresa Universal con el 81 %, la Empresa Mayorista de Alimentos con el 10 %, la OEE con el 7% y la Empresa Cárnica 2 %.

II.8- Cálculo de las Razones Financieras.

Razones que expresan Liquidez:

- **Liquidez General o Razón Circulante.**

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

Tabla 07: Razón de Liquidez General o Razón Circulante

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Activo circulante	4 567 685.0	12 420 868.0	7 853 183.0
Pasivo circulante	5 600 483.0	8 514 644.0	2 914 161.0
Liquidez general (veces)	0.82	1.46	0.64

Fuente: Estados de situación 2010 y 2011

Como se aprecia en la tabla anterior, en el año 2010, la empresa presenta peligro de pago, mientras en el 2011 su liquidez general es favorable y se incrementa en un 0.64, con respecto al año anterior, alcanzando un índice de liquidez general de 1.46.

Las variaciones que han provocado este incremento de la razón de liquidez general están dadas porque:

- ⇒ El activo circulante aumentó en 7 853 183.0 MP
- ⇒ El pasivo circulante aumentó en 2 914 161.0 MP

El aumento del pasivo circulante está motivado fundamentalmente por el aumento de las cuentas por pagar. Es preciso señalar que el mayor peso específico dentro del activo circulante lo ocupa el inventario por ser una entidad comercializadora.

⇒ **Liquidez Inmediata o Razón Ácida.**

$$LI = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad \{\text{Veces}\}$$

Tabla 08: Razón de Liquidez inmediata o razón ácida.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Activo circulante	4 567 685.0	12 420 868.0	7 853 183.0
Menos: Inventarios	3 569 241.0	5 504 538.0	1 935 297.0
Activo líquido	998 444.0	6 916 330.0	5 917 886.0
Pasivo circulante	5 600 483.0	8 514 644.0	2 914 161.0
Liquidez inmediata (veces)	0.18	0.81	0.63

Fuente: Estados de situación 2010 y 2011

En la Tabla 08, se puede ver que en el año 2011 la entidad presenta una liquidez inmediata de 0.81 con un incremento de 0.63 pesos más por cada peso de deuda a corto plazo entre los recursos más líquidos, considerándose este indicador como positivo para el año 2011, pues la empresa tiene más activos líquidos para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo, aunque presenta peligro de tener tesorería osea. Cuando se analiza el resultado de forma general, debemos señalar que el 44 % de este activo más líquido corresponde a inventarios.

⇒ **Solvencia.**

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

Tabla 09: Razón de solvencia.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Activo Total	16 761 551.0	107 007 491.0	90 245 940.0
Pasivo Total	15 319 240.0	99 397 876.0	84 078 636.0
Solvencia (veces)	1.09	1.07	(0.02)

Fuente: Estados de situación 2010 y 2011

Se puede apreciar en la tabla anterior que en el año 2011 esta entidad disponía de 1.09 pesos por cada peso de deuda, existiendo una ligera disminución de 0.02 en el año 2011 donde éste ratio alcanza el valor de 1.07, se encuentra dentro de los rangos establecidos para el sector.

Análisis de las Razones de Administración de deudas o apalancamiento:

 ↗ **Endeudamiento.**

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

Tabla 10: Endeudamiento.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Pasivo Total	15 319 240.0	99 397 876.0	84 078 636.0
Activo Total	16 761 551.0	107 007 491.0	90 245 940.0
Endeudamiento	0.91	0.93	0.02

Fuente: Estados de situación 2010 y 2011

En esta tabla se puede ver que en el 2011 este ratio aumentó en 0.02, pero en ambos períodos la situación es desfavorable por que la empresa presenta alto riesgo de endeudamiento, ya que los acreedores han proporcionado la mayor parte del financiamiento total de la empresa.

Análisis de las Razones de Administración de activos:

⇒ **Ciclo de Cobro.**

$$CC = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar}}{\text{Ventas}} \bullet \text{días del período} \quad \{ \text{Días} \}$$

Tabla 11: Ciclo de cobro.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Cuenta y efectos /Cobrar	78 963.0	11 246.0	(67 717.0)
Ventas	9 344 222.0	69 008 006.0	59 663 784.0
Días del período	365	365	
Ciclo de cobro (días)	3.08	0.06	(3.02)

Fuente: Estados de situación y de resultados 2010 y 2011

En la tabla anterior se aprecia que en el 2011 el ciclo de cobro disminuyó en 3 días en comparación con el año 2010, en los dos períodos analizados el ciclo de cobro está por debajo de los 30 días establecidos para el sector, pero es preocupante esta situación ya que el monto mayor es del cliente Cultura que ha sido moroso en los pagos. En el año 2011, la gestión de cobro de la empresa ha mejorado.

⇒ **Ciclo de Pago**

$$CP = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Pagar}}{\text{Costo de Ventas}} \bullet \text{días del período} \quad \{ \text{Días} \}$$

Tabla 12: Ciclo de pago.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Cuenta y efectos /Pagar	4 106 457.0	5 947 635.0	1 841 178.0
Costo de ventas	7 886 742.0	48 029 818.0	40 143 076.0
Días del período	365	365	
Ciclo de pago (días)	190	45	(145)

Fuente: Estados de situación y de resultados 2010 y 2011

En la Tabla 12, se demuestra que la entidad presenta dificultades con las cuentas por pagar al sobrepasar los 30 días de ratio en el año 2011, mejorando esta situación en el 2011 al lograr reducir el ciclo en 45 días, aunque la entidad para poder pagar depende de las ventas, y es preciso señalar que la empresa aunque a aumentado las ventas continúa morosa en las cuentas por pagar, debido a que en ocasiones existe déficit de conciliación y errores en facturas por parte de los proveedores, que dificultan los pagos.

⇒ **Ciclo de Inventario.**

$$CI = \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Ventas netas}} \cdot \text{días del período} \quad \{Días\}$$

Tabla 13: Ciclo de inventarios.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Inventarios	3 569 241.0	5 504 538.0	1 935 297.0
Ventas netas	8 860 114.0	54 657 620.0	45 797 506.0
Días del período	365	365	
Ciclo de inventarios (días)	147	37	(110)

Fuente: Estados de situación y de resultados 2010 y 2011

Se puede ver que el 2010 la empresa logró aumentar los inventarios en 1 935 297.0 MP e incrementó las ventas en 45 797 506.0 MP, reduciendo el ciclo de inventario en 110 días. Esto está motivado al aumento de las ventas de materiales para la construcción y la gran oferta en los Mercados Paralelos.

II.9- Influencia de los Ciclos de Cobros y Ciclos de Pagos en el Capital de Trabajo.

Cálculo del Capital de Trabajo.

Como planteamos en el Capítulo I según el criterio de varios autores, el capital de trabajo neto es el que se obtiene deduciendo del Activo Circulante el Pasivo Circulante (AC – PC).

Tabla 14: Cálculo del Capital de Trabajo Neto.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Activo circulante	4 567 685.0	12 420 868.0	7 853 183.0
Pasivo circulante	5 600 483.0	8 514 644.0	2 914 161.0
Capital de Trabajo Neto	(1 032 798.0)	3 906 224.0	4 939 022.0

Fuente: Estados de situación 2010 y 2011

La empresa en el año 2010 tenía déficit de Capital de Trabajo Neto al poseer más Pasivo Circulante que Activo Circulante.

⇒ Cálculo del Capital de trabajo necesario.

Para lograr la eficiencia en la administración del efectivo es importante conocer el Capital de Trabajo Necesario. Para el cálculo de este indicador se tienen que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ciclo de inventario (Período promedio de inventario).

- Ciclo de cobro (Período promedio de cobranza).
- Ciclo de pago (Período promedio de pago).
- Ciclo comercial o ciclo operativo.
- Ciclo de efectivo o ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo.
- Días del período (120).
- Sumatoria de los desembolsos (Total de gastos).
- Consumo promedio diario de efectivo.

$$KWN = CCE \cdot \text{Gastos promedios diarios.}$$

$$CCE = CI + CC - CP$$

$$\text{Consumo promedio diario de efectivo} = \frac{\text{Total de desembolsos}}{\text{Días del Período}}$$

Tabla 15: Capital de Trabajo Necesario.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)		Variación absoluta 3 (2-1)
	2010 (1)	2011 (2)	
Ciclo de Inventario	147	37	(110)
Ciclo de Cobro	3.08	0.06	(3.02)
Ciclo de Pago	190	45	(145)
Gastos promedios diarios	144.04	1175.12	1031.08
Capital de Trabajo Necesario	(5750.1)	(9330.5)	3580.4

Fuente: Estados de situación y de resultados 2010 y 2011

Después de haber calculado el Capital de Trabajo Neto y el Capital de Trabajo Necesario se determina si la empresa tiene exceso o déficit de capital de trabajo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Exceso o Déficit} = \text{CTN} - \text{KWN}$$

Tabla 16: Capital de Trabajo Necesario.

Indicadores	Período (diciembre 30) (MP)	
	2010	2011
Capital de trabajo neto (CTN)	(1 032 798.0)	3 906 224.0
Capital de trabajo necesario (KWN)	(5750.1)	(9330.5)
CTN -KWN	-1 038 548.1	3 896 893.5

Fuente: Estados de situación y de resultados 2010 y 2011

Los resultados obtenidos en la tabla 16, arrojan un déficit de Capital de Trabajo en la empresa por valor de 1 038 548.1 MP en el 2010 y un exceso de capital de trabajo en el 2011 de 3 896 893.5

II.10- Causas que generan la cadena de impagos en la empresa.

A partir de la interrogante que se ha planteado esta investigación y de los objetivos de la misma, en este epígrafe, se realiza un análisis de las causas que inciden en la cadena de impagos.

El análisis diferencia si el impago obedece a insuficiencia de efectivo para enfrentar el pago en el tiempo convenido, o si aún existiendo los recursos líquidos, el impago obedece a una decisión de la empresa. A su vez, la insuficiente disponibilidad de efectivo se valora en dos problemas fundamentales: no tener el capital de trabajo suficiente, o no poseer una adecuada estructura del activo circulante.

El análisis consistió en identificar las causas que inciden en el impago de las deudas, clasificando las causas según su origen en interno o externo, considerando como internas las que responden a las decisiones a tomar por la dirección de la empresa y como externas las que no dependen de la voluntad de la entidad.

En la clasificación de las causas en internas y externas, se valora que existen causas que no son totalmente internas y otras que no son totalmente externas, por lo que se clasifica atendiendo a la que se considera tiene un mayor peso específico.

II.10.1- Causas que obedecen a insuficiencia de efectivo por déficit de capital de trabajo

Entre las causas que obedecen a insuficiencia de efectivo por déficit de capital de trabajo, que impiden enfrentar los pagos en el tiempo convenido se encuentran:

↪ Ineficiencia económico-productiva. (Interna)

Cuando los resultados económico-productivos de la entidad son favorables, tienen una incidencia directa en la generación de flujos de efectivo positivos, ya sea por el aumento de las entradas, debido al crecimiento de los volúmenes de ventas, o por la disminución de las salidas de efectivo debido a que una mayor eficiencia en la operación provoca un menor gasto promedio diario de efectivo, así como la reducción del ciclo de efectivo.

↪ Deficiencias en el control interno de la empresa. (Interna)

Según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, un sistema de control interno contiene un conjunto de medidas que toma la organización con el fin de, entre otros, proteger sus recursos contra el desperdicio, el fraude o el uso ineficiente.

Los resultados de los controles gubernamentales, informes de verificaciones e inspecciones fiscales, informes de auditorías, informes de comprobaciones, inspecciones y supervisiones, así como las quejas y denuncias de la población, muestran un alto grado de deficiencias en el control interno de la empresa, en las que están presentes las indisciplinas, ilegalidades, hechos delictivos y manifestaciones de corrupción, que se traducen en apropiación indebida, robo y desvío de recursos de todo tipo.

⇒ **Exigencia por los proveedores del pago anticipado o en simultáneo como requisito para la entrega de las mercancías o la prestación del servicio.**

(Externa)

Se ha convertido en una práctica generalizada por parte de un gran número de proveedores, la exigencia del pago anticipado o en simultáneo de los productos y/o servicios que comercializa, como requisito previo para la entrega de los mismos, como un mecanismo para reducir o evitar el impago de los clientes. Este es un factor que reduce el periodo de pago de los compradores, incrementándose el ciclo de efectivo y por consiguiente, su necesidad de capital de trabajo.

⇒ **Alargamiento del ciclo de efectivo. (Interna)**

Administrar eficientemente el ciclo inventario-ventas y cobrar prontamente las cuentas por cobrar, son las estrategias básicas para disminuir el ciclo de efectivo y como consecuencia disminuir el capital de trabajo necesario.

Los procedimientos deficientes de compras, las técnicas defectuosas de fabricación y los métodos de ventas mal dirigidos, pueden dar por resultado la acumulación de un inventario excesivo que no se puede vender. Con mucha frecuencia en la empresa se alarga el ciclo de efectivo como consecuencia de la acumulación de inventarios innecesariamente altos, por la acumulación de inventarios de lento movimiento y por la existencia de inventarios ociosos.

⇒ **Salidas de efectivo que no se corresponden con la operación normal de la empresa, ni con la disponibilidad del mismo. (Externa)**

La empresa aporta mensualmente el 35 % de su utilidad contable, como pago a cuenta de las utilidades, pero la existencia de utilidad no significa que la misma se encuentre en forma de efectivo, sin embargo, cuando la empresa la aporta, sí sale del efectivo. Además se destacan los aportes por Impuesto en Circulación, Impuesto sobre las Ventas, etc.

II.10.2- Causas que obedecen a insuficiencia de efectivo por inadecuada estructura del activo circulante.

Entre las causas que obedecen a insuficiencia de efectivo por inadecuada estructura del activo circulante se encuentran:

⇒ Deficiente gestión de cobro. (Interna)

El impago por parte de los clientes se puede deber a una deficiente gestión de cobro del acreedor como resultado de:

- facturación ilegible, con errores o emitida fuera de fecha,
- no realización de conciliaciones periódicas de la deuda con los clientes,
- deficiente registro, control y análisis de las cuentas por cobrar,
- no realización de reclamaciones formales a los clientes morosos en el pago,
- no segmentación de la cartera de clientes de acuerdo a su credibilidad,
- no se verifica por parte del acreedor, la situación financiera del deudor antes de efectuar la transacción,
- falta de comunicación entre las empresas que ofertan bienes y servicios y las que los reciben,
- el área comercial no se involucra en la gestión de cobro,
- no utilización de la tasa de interés por el crédito comercial y la tasa de interés por mora,
- no se define la responsabilidad de la gestión de cobro.

⇒ Deficiente contratación económica. (Interna)

El contrato económico es una relación jurídica, un acuerdo de voluntades, del que surgen derechos y obligaciones entre dos o más sujetos económicos. Es un medio de organización y dirección de las relaciones económicas que se establecen entre las entidades. El establecimiento de contratos económicos constituye una necesidad para todas las entidades en su actuar económico productivo.

Durante décadas, en la contratación económica en el país ha prevalecido la formalidad, limitándose a la firma de proformas y modelos de contrato con condiciones generales, en muchos casos de carácter adhesivo, que se rellenan sin ajustarse a las características y necesidades de las partes contratantes, ni del negocio que se pacta.

En particular, las deficiencias más comunes que se aprecian en la contratación económica en relación con los cobros y pagos son las siguientes:

- no se define la cuenta bancaria del deudor y el acreedor,
- no se define él o los instrumentos de pago a utilizar,
- no se define la tasa de interés por el crédito comercial, ni la tasa de interés por mora,
- no se define la cantidad, calidad, precio y plazos de entrega de los productos,
- no se define el valor total del contrato,
- la solución de conflictos entre entidades de un mismo organismo por la vía administrativa es prácticamente nula,
- concertación apresurada de los contratos sin la evaluación previa del área financiera,
- desconocimiento de los términos para reclamar o demandar ante los tribunales,
- práctica negativa de algunos ministerios que prohíben a las entidades del organismo que se demanden unas a otras,
- no realización de conciliaciones de la deuda con los clientes,
- no realización de la reclamación formal a clientes morosos en el pago,
- no existen mecanismos para solucionar diferendos precontractuales.

Estas deficiencias en la contratación no sólo entorpecen las relaciones de cobros y pagos entre las partes contratantes, sino que además, pueden limitar la concesión de créditos bancarios, ya que en el análisis de riesgo que realizan los bancos comerciales, se evalúan los contratos económicos que respaldan las producciones que son objeto de crédito.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), refiere en el número 10 que: “Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica”.

Y es este uno de los problemas que se enfrenta, los contratos no están debidamente cumplimentados o no contienen cláusulas en las que se penalicen los incobros; mientras que por otra parte no se cumple con pactado por una o ambas partes.

II.10.3- Causas de impago que obedecen a una decisión de la empresa, aun cuando ésta dispone de recursos líquidos.

Entre las causas de impago que obedecen a una decisión de la empresa, aun cuando ésta dispone de recursos líquidos, se encuentran:

↪ Inexistencia de mecanismos que sancionen el impago de las deudas. (Externa)

Algunas entidades, para reducir el ciclo de efectivo y disminuir el capital de trabajo necesario, utilizan como medida la prolongación del ciclo de pagos, lo cual ciertamente puede favorecer individualmente a la empresa, pero contraviene el principio socialista refrendado en el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”, en el que se formulan 25 principios, encabezados por el de: “Priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades”.

Es criterio de este autor que la impunidad que ha prevalecido durante muchos años ante la forma de actuar descrita en el párrafo anterior, es una de las causas que tiene

un peso importante en la proliferación de la cadena de impagos y una de las mayores debilidades que se afrontan en la batalla por lograr la disciplina en las relaciones de cobros y pagos entre las entidades.

En la actualidad el único procedimiento existente para sancionar el impago de las deudas es la aplicación de “préstamos forzosos” para 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.

La posible penalización a las entidades incumplidoras de sus obligaciones de pago queda sujeta a que los acreedores ejerzan su derecho de exigir el pago de la tasa de interés por mora, lo cual en la inmensa mayoría de los casos no se exige, al no existir reconocimiento de la variación del valor del dinero en el tiempo.

El autor considera necesario aplicar un mecanismo sancionador que contribuya a lograr una exigencia sistemática sobre los deudores, lo cual constituye una de las mayores debilidades que ha enfrentado esta problemática, y que contribuya además a la estrategia de atacar las cuentas por pagar, sobre las cuales las entidades tienen mayor autonomía para actuar.

II.10.4- Otras causas.

Existen además otras causas que repercuten en el mal funcionamiento del sistema de pagos, entre las que se encuentran:

↗ Deficiente información estadística. (Externa)

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 periodo

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.

Este informe no está establecido por el Sistema de Información Estadístico Nacional, por lo cual no existe una metodología única para su elaboración, y dada la diversidad de sistemas automatizados que coexisten en el país, cada entidad establece sus propios criterios para definir la edad de las cuentas, por lo que la información no es homogénea ni confiable.

Se han observado entidades en que las cuentas por cobrar por ventas a terceros de producciones secundarias, se contabilizan como cuentas por cobrar diversas, lo cual, a juicio del autor, obedece a una interpretación errónea del clasificador nacional de cuentas, debiendo contabilizarse como cuentas por cobrar a corto plazo, ya que se trata de ventas a clientes mediante la emisión de facturas.

En muchos casos la información se emite tardía y los organismos controladores no pueden consolidar a tiempo la información, lo cual dificulta la toma de decisiones.

Demoras y limitaciones en el intercambio de operaciones entre los bancos. (Externa)

A pesar de los avances significativos en el establecimiento de una infraestructura de automatización y de interconexión de las oficinas bancarias, ha sido lento el proceso para garantizar que el flujo y registro automatizado de las operaciones de cobros y pagos entre las cuentas bancarias de las entidades económicas del país alcance la eficiencia esperada, es decir, a tiempo real.

El Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (SLBTR) se puso en explotación en abril del 2006, por lo que hasta esa fecha no se pudieron realizar transferencias electrónicas entre diferentes bancos y las operaciones de cobros y pagos cuando el

deudor y el acreedor operaban en diferentes bancos generalmente se realizaban mediante cheques, lo que las hacía más demoradas.

Un factor que ha incidido en el prolongado proceso de poner en funcionamiento el SLBTR es que los bancos comerciales utilizan sistemas automatizados diferentes. Este sistema ha presentado problemas en su funcionamiento, sobre todo cuando el deudor opera en un banco y el acreedor en otro, produciéndose demoras en la tramitación de las operaciones, que en ocasiones son de ocho y más días.

II.11- Propuesta de medidas que contribuyan a la solución de la cadena de impagos.

Las medidas a proponer están basadas en los productos y servicios que ofertan los bancos comerciales, adecuándolos a las características, necesidades y posibilidades de la entidad, en correspondencia con las normativas establecidas y las condiciones de cada negocio en particular, así como otras de carácter organizativo y de control:

- ↻ Utilizar la carta de crédito local como instrumento básico en las relaciones mercantiles.
- ↻ Incorporar al mecanismo de pago por factura a todas las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria y Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas.
- ↻ Realizar análisis sistemático con las principales entidades deudoras y acreedoras con saldos vencidos y con los morosos en la gestión de cobros, discutiendo los casos más significativos en el Consejo de Dirección.
- ↻ Mantener el descuento de facturas como sistema básico para que los productores cobren sus ventas a las entidades.
- ↻ Participar mensualmente en las reuniones de conciliación de deudas.
- ↻ Participar mensualmente en las reuniones de impagos.

Consideraciones finales del capítulo:

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. Al concluir este capítulo se conoció la influencia del Sistema de Cobros y Pagos en la empresa a través del resultado de los indicadores de la eficiencia económica y el análisis realizado de las razones financieras que intervienen en este sistema.

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 han determinado las causas que influyen en la cadena de impago que afecta a la entidad, así como una serie de medidas, lo que contribuirá a mejorar los resultados de la gestión financiera.

Las causas detectadas de la problemática existente y las medidas propuestas para su solución, se han puesto al conocimiento de la máxima dirección de la entidad; siendo estas analizadas y se encuentran en proceso de implementación las propuestas de medidas para optimizar el sistema de cobros y pagos en la entidad, evitando la cadena de impagos.

Conclusiones



CONCLUSIONES

Una vez concluida nuestra investigación hemos arribado a las siguientes conclusiones:

- Durante la investigación se demostró la aplicación de los fundamentos teóricos que se tomaron como base para la elaboración del trabajo investigativo, los cuales fueron validados en el desarrollo práctico del mismo.
- Se realizó un diagnóstico donde se pudo apreciar que la entidad presenta problemas con la gestión de pagos presentando saldos fuera de término y altos volúmenes, además no realiza conciliaciones con la totalidad de los proveedores y no se cumple con lo contratado.
- Se determinaron las causas fundamentales que inciden en la cadena de impagos en la entidad objeto de estudio, partiendo de un diagnóstico realizado y de la segmentación de los principales clientes y proveedores; así como se proponen medidas que contribuyen a la solución de la problemática existente.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta Taguasco debe cumplir con los mecanismos establecidos que le permita mejor la gestión de Cobros y Pagos.

- Que la dirección de la entidad exija al departamento económico un análisis de la Gestión de Cobros y Pagos al cierre de cada período, para determinar donde están las dificultades y tomar las medidas para lograr una correcta administración del efectivo.

- Continuar incrementando la venta de la empresa, para lograr mejores resultados económicos.

- Fortalecer los mecanismos de conciliación cliente-proveedor, para agilizar los pagos.

Bibliografía



BIBLIOGRAFIA

- ⇒ Banco Central de Cuba. “Documentos relacionados con el uso de la Letra de Cambio, el Pagaré y el Cheque en el Territorio Nacional”. La Habana. 2002.
- ⇒ Banco Central de Cuba. Resolución Número 101. 2011.
- ⇒ Colectivo de Autores. “Análisis e Interpretación de los Estados Financieros”. Material de Consulta.
- ⇒ Contraloría General de la República de Cuba. Resolución número 60.2011.
- ⇒ Gitman, L. “Fundamentos de Administración Financiera”. Capítulo 3, Capítulo 7 y Capítulo 9.
- ⇒ González Pascual, J. “Análisis de la Empresa a través de su información Económica Financiera”. Ediciones Pirámides. S.A. Madrid, España. Página 163-169. 1995.
- ⇒ Kennedy, R, Mc Mullen: “Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación”. México. Lemusa. Noruega Editores 1996.
- ⇒ Loring, J. “La Gestión Financiera”. Ediciones Deusto S.A. Bilboa, España, Página 330-333. 1995
- ⇒ Marx, C. “El Capital”. Editorial XX Aniversario, Cuba. Tomo II. Páginas 41 y 498.
- ⇒ Partido Comunista de Cuba (PCC). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.2011.p 10
- ⇒ Resolución Económica al V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana 1998.p.5
- ⇒ Rivero Torres, P. “Cash Flow. Estado de Origen y Aplicación de Fondos y el Control de Gestión”, 8va Edición. Mararsas, Madrid. Página 18.1984.
- ⇒ Rodríguez- Vilariño, A y Guido R. “El cuadro de financiamiento anual”. Instituto de Planificación Contable. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España. 1985.
- ⇒ Suárez, Suárez, A. “Diccionario de Economía y Administración”. Editorial Mc Graw Hill. Página 61. 1992.
- ⇒ Weston. “Fundamentos de Administración Financiera”. Parte III. Capítulo 4, Página 103. Capítulo 6, Páginas 167 y 170. Capítulo 7, Página 208, 458 y 462.

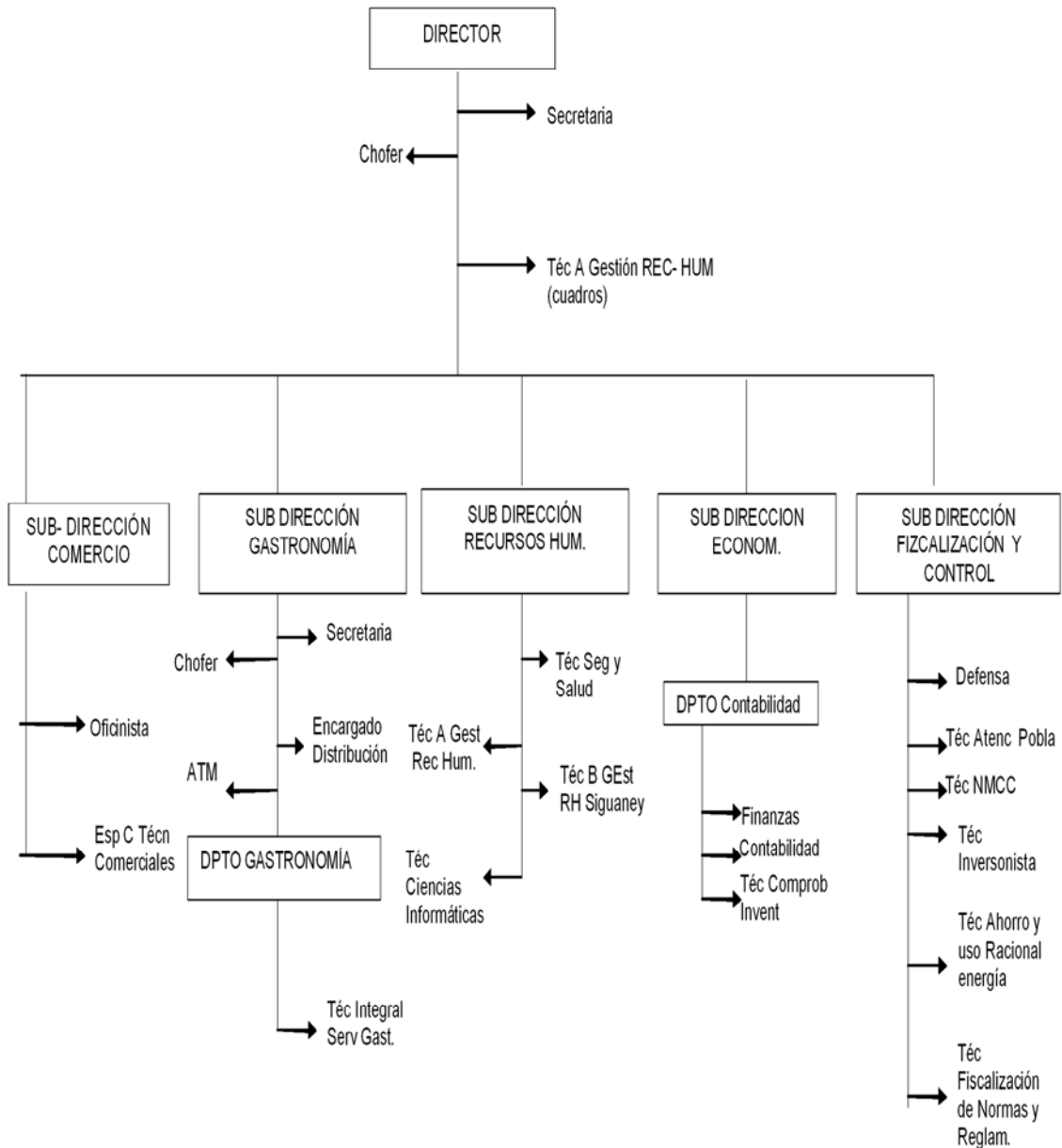
Anexos



ANEXO 01

Organigrama de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco

ORGANIGRAMA -EMPRESA COMERCIO MINORISTA MIXTA TAGUASCO





ANEXO 02

Balance de Comprobación al cierre de Diciembre del 2010

ORGANISMO: CÓDIGO: D.P.A. CÓDIGO: REEUP SECTOR RAMA SUB-RAMA
PODER POPULAR PROV. 07 MUNICIP: 03 0.7 0.8 0.0
ORG: 317 EMP. 171-2-5268



**Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco**

Informe confeccionado al cierre:
Diciembre Año 2010

ACTIVO CIRCULANTE					4.567.685
101		Efectivo en caja MN		12.851	
	100	Efectivo en caja para pagos menores	300		
	200	Fondo para cambio	8.551		
	300	Extraído para nómina	0		
	400	Compra prod. del agro	0		
	500	Comisiones	4.000		
102		Efectivo en caja por depositar		201.167	
110		Efectivo en Banco MN		645.872	
	200	Empresa	645.872		
111		Efectivo en Banco MN Oper. Colat.		4.043	
135		Ctas x cobrar a corto plazo a ent. pres. MN		53.126	
	100	Educación	48.924		
	300	Dependencia interna	0		
	500	Otros	4.202		
138		Cuentas por cobrar contravalor		25.837	
	100	SAT	25.837		
146		Pagos anticipados MN		42.039	
165		Adeduos Presp. Estado por Financ. Pendiente		3.576	
	100	Resolución 11 / 91	1.939		
	200	Financiamiento Niños Bajo Peso	0		
	300	Subsidio por Dif. de precios	0		
	400	Licencia de maternidad	334		
	500	Financiamiento SAT	997		
	600	Acarreo	0		
	700	Variación de precio Leche fresca	0		



	800	Invalidez parcial	306		
167		Adeudos del Organismo		9.933	
164		Adeudos del Presupuesto		0	
183		Materias primas y materiales para insumos MN		60.458	
	100	Productivo	26.004		
	200	No Productivos	34.454		
185		Combustibles y lubricantes		9.185	
	100	Combustibles	9.149		
	200	Grasas y Lubricantes	36		
186		Partes y piezas de repuesto para insumos		1.628	
	100	Compradas	1.628		
	200	Recuperadas	0		
192		Envases y embalajes retornables		7.122	
	100	Almacén	58		
	200	Uso	7.064		
193		Útiles y Herramientas y Medio Unitalizadores		108.734	
	100	Útiles y Herramientas	108.734		
	200	Medios Unitalizadores	0		
194		Merc p/ Ventas Min. Canasta Familiar Normada		339.198	
	100	Productos alimenticios Normados	228.053		
	200	Productos No Alimenticios Normados	111.145		
195		Mercancía para la venta minorista industrial MN		2.950.573	
	100	Minorista	2.950.573		
197		Mercancía para elaborar sin elaborar		178.436	
	100	Sin elaborar	178.391		
	200	Elaboración Terminada	45		
198		Mercancía Listas p/ Venta Min MN-Tradicional		461.779	
	100	Comestibles	0		
	200	Bebidas no Alcohólicas	13.346		
	300	Cervezas	0		
	400	Bebidas alcohólicas	61.394		
	500	Tabacos y Cigarros	386.799		
	600	Otras Ventas	240		
	700	Servicios de Alojamiento y Recreación	0		
199		Mercancía lista para la venta OEE		754.834	
	100	Por Grupos de Prod que se consideren	754.834		
	200	Otros Productos	0		
208		Inv. Programas de la Revolución		26.374	



	100	Por Programas	26.374		
210		Inv. Ociosos y Lentos Movimientos		326.535	
	100	De Lento Movimiento	141.090		
	200	Ociosos	185.445		
370		Descuento comercial de la merc. Comercio			483.348
	100	Productos alimenticios	59.198		
	200	Café, tabaco, cigarros y fósforos	4.907		
	300	Productos industriales	419.243		
371		Descuento comercial merc. p/venta OEE			1.029.283
372		Descuento comercial merc. lista p/venta tradic.			92.969
373		Desgaste de Útiles y Herramientas			50.015

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES				2.410.726	
240		Activos Fijos Tangibles		2.984.594	
375		Depreciación de AFT			573.868

OTROS ACTIVOS				9.783.140	
330		Pérdidas en Investigación		2.130	
	200	Mermas, roturas y deterioros por encima de			
		la norma	2.130		
	300	Pérdidas por muerte	0		
332		Faltantes en Investigación		783	
	100	Mercancías	783		
	200	Efectivo	0		
	400	Útiles y Herramientas	0		
334		Cuentas por cobrar diversas		73.996	
350		Operaciones entre Dependencias		9.706.231	
	100	Transferencia de efectivo	5.033.843		
	200	Transferencia de mercancías	4.672.388		
356		Pago a cuenta de utilidades		0	
	100	Imp. sobre utilidades	0		
	200	Rend. de la Inv. Estatal	0		

TOTAL DE ACTIVOS				16.761.551	
-------------------------	--	--	--	-------------------	--



PASIVO CIRCULANTE				
				5.600.483
405		Ctas. x pagar a corto plazo a Empresas de Comercio Mayorista Alimentos		1.881.084
	300	Almacén 418	554.102	
	400	Almacén de cigarros	1.128.414	
	500	Café	197.669	
	600	Almacén 428	899	
406		Ctas. x pagar a corto plazo a Empresa Universal		547.801
407		Cuentas por pagar a corto plazo a la EPEES		694.374
409		Ctas x pagar a corto plazo a otros proveed.		983.198
	100	EMBER	261.396	
	200	Cárnico	232.934	
	300	Lácteos	51.908	
	400	Porcino	80.793	
	500	Otros	356.167	
421		Cuentas por pagar AFT		
430		Pagos Anticipados		
440		Obligaciones con el presp. del Estado		630.196
	100	Impuestos	552.392	
	200	Contribuciones	75.358	
	300	Aportes	2.446	
	400	Impuestos sobre las Ventas	0	
	500	Impuesto de Circulación	0	
455		Nóminas por pagar		181.622
460		Retenciones por pagar		25.351
	100	Créditos personales	20.626	
	200	Emb. Judicial	0	
	300	Pensión alimenticia	125	
	400	Formación de fondos	4.600	
470		Préstamos recibidos por pagar		528.815
471		Préstamos recibidos para inversiones		0
492		Provisiones para vacaciones		127.910
493		Provisiones para reparación		0
495		Otras provisiones operacionales		132



OTROS PASIVOS					9.718.757
555		Sobrantes en Investigación			1.603
565		Cuentas por pagar diversas			10.924
575		Operaciones entre Dependencias			9.706.230
	100	Transferencia de efectivo	5.033.843		
	200	Transferencia de mercancías	4.672.387		
TOTAL DEL PASIVO					15.319.240

PATRIMONIO					1.253.760
600		Inversión Estatal			1.108.626
	100	Activos Fijos Tangibles	1.557.174	975.597	
	200	Depreciación de AFT	581.577		
	300	Medios Monetarios		133.029	
		001 Normas Financieras	212.629		
		002 Pasivos Estables	79.600		
	400	Reserva movilizativa	0		
619		Recursos recibidos Reserv. Movilizativa			0
630		Utilidad retenida			0
640		Pérdida año anterior			0
645		Reserva para contingencias			145.134
646		Reserva para inversiones			0
		Utilidad o pérdida del período			188.551
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					16.761.551

Rafaela Rodríguez Díaz
J' Dpto. Contabilidad

Adrián García Rodríguez
Director



ANEXO 03

Balance de Comprobación al cierre de Diciembre del 2011

ORGANISMO: CÓDIGO: D.P.A. CÓDIGO: REEUP SECTOR RAMA SUB-RAMA
PODER POPULAR PROV. 07 MUNICIP: 03 0.7 0.8 0.0
ORG: 317 EMP. 171-2-5268



Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco

Informe confeccionado al cierre:
Diciembre Año 2011

ACTIVO CIRCULANTE					
				12.420.868	
101		Efectivo en caja MN		14.451	
	100	Efectivo en caja para pagos menores	300		
	200	Fondo para cambio	10.151		
	300	Extraído para nómina			
	400	Compra prod. del agro			
	500	Comisiones	4.000		
102		Efectivo en caja por depositar		1.278.818	
110		Efectivo en Banco MN		5.482.240	
	200	Empresa	5.482.240		
111		Efectivo en Banco MN Oper. Colat.			
135		Ctas x cobrar a corto plazo a ent. pres. MN		5.256	
	100	Educación			
	300	Dependencia interna			
	500	Otros	5.256		
138		Cuentas por cobrar contravalor		5.990	
	100	SAT	5.990		
146		Pagos anticipados MN		19.154	
165		Adeduos Presp. Estado por Financ. Pendiente		3.068	
	100	Resolución 11 / 91	1.820		
	200	Financiamiento Niños Bajo Peso			
	300	Subsidio por Dif. de precios			
	400	Licencia de maternidad	779		
	500	Financiamiento SAT			
	600	Acarreo			
	700	Variación de precio Leche fresca			



	800	Invalidez parcial	470		
167		Adeudos del Organismo			
164		Adeudos del Presupuesto		107.354	
183		Materias primas y materiales para insumos MN		335.511	
	100	Productivo	301.057		
	200	No Productivos	34.454		
185		Combustibles y lubricantes		66.980	
	100	Combustibles	66.809		
	200	Grasas y Lubricantes	170		
186		Partes y piezas de repuesto para insumos		6.666	
	100	Compradas	6.666		
	200	Recuperadas			
192		Envases y embalajes retornables		8.253	
	100	Almacén	25		
	200	Uso	8.228		
193		Útiles y Herramientas y Medio Unitalizadores		122.440	
	100	Útiles y Herramientas	122.440		
	200	Medios Unitalizadores			
194		Merc p/ Ventas Min. Canasta Familiar Normada		719.348	
	100	Productos alimenticios Normados	527.282		
	200	Productos No Alimenticios Normados	192.067		
195		Mercancía para la venta minorista industrial MN		4.894.819	
	100	Minorista	4.894.819		
197		Mercancía para elaborar sin elaborar		425.809	
	100	Sin elaborar	425.809		
	200	Elaboración Terminada			
198		Mercancía Listas p/ Venta Min MN-Tradicional		1.381.303	
	100	Comestibles			
	200	Bebidas no Alcohólicas	13.283		
	300	Cervezas			
	400	Bebidas alcohólicas	170.197		
	500	Tabacos y Cigarros	1.196.026		
	600	Otras Ventas	1.797		
	700	Servicios de Alojamiento y Recreación			
199		Mercancía lista para la venta OEE		1.120.690	
	100	Por Grupos de Prod que se consideren	1.120.690		
	200	Otros Productos			
208		Inv. Programas de la Revolución		35.789	



	100	Por Programas	35.789		
210		Inv. Ociosos y Lentos Movimientos		543.174	
	100	De Lento Movimiento	415.435		
	200	Ociosos	127.739		
370		Descuento comercial de la merc. Comercio			3.152.288
	100	Productos alimenticios	226.783		
	200	Café, tabaco, cigarros y fósforos	59.527		
	300	Productos industriales	2.865.978		
371		Descuento comercial merc. p/venta OEE			312.333
372		Descuento comercial merc. lista p/venta tradic.			642.626
373		Desgaste de Útiles y Herramientas			48.997

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			2.392.001		
240		Activos Fijos Tangibles		2.980.580	
375		Depreciación de AFT			588.579

OTROS ACTIVOS			92.194.622		
330		Pérdidas en Investigación			
	200	Mermas, roturas y deterioros por encima de			
		la norma	11.130	11.130	
	300	Pérdidas por muerte			
332		Faltantes en Investigación		225	
	100	Mercancías			
	200	Efectivo	225		
	400	Útiles y Herramientas			
334		Cuentas por cobrar diversas		72.932	
350		Operaciones entre Dependencias		90.862.028	
	100	Transferencia de efectivo	53.634.843		
	200	Transferencia de mercancías	37.227.185		
356		Pago a cuenta de utilidades		1.248.307	
	100	Imp. sobre utilidades	436.908		
	200	Rend. de la Inv. Estatal	811.400		

TOTAL DE ACTIVOS			107.007.491		
-------------------------	--	--	--------------------	--	--



PASIVO CIRCULANTE				8.514.644
405		Ctas. x pagar a corto plazo a Empresas de Comercio Mayorista Alimentos		3.757.731
	300	Almacén 418	239.041	
	400	Almacén de cigarros	746.646	
	500	Café	129.862	
	600	Almacen 428	835.830	
	700	Almacen 417	1.806.352	
	800	Almacen 418		
406		Ctas. x pagar a corto plazo a Empresa Universal		564.348
407		Cuentas por pagar a corto plazo a la EPEES		188.819
409		Ctas x pagar a corto plazo a otros proveed.		1.436.737
	100	EMBER	146.121	
	200	Cárnico	946.923	
	300	Lácteos	100.798	
	400	Porcino	68.801	
	500	Otros	174.094	
421		Cuentas por pagar AFT		
430		Pagos Anticipados		
440		Obligaciones con el presp. del Estado		2.207.845
	100	Impuestos	249.895	
	200	Contribuciones	89.637	
	300	Aportes	6.148	
	400	Impuestos sobre las Ventas	977.858	
	500	Impuesto de Circulación	884.309	
455		Nóminas por pagar		206.055
460		Retenciones por pagar		24.602
	100	Créditos personales	24.602	
	200	Emb. Judicial		
	300	Pensión alimenticia		
	400	Formación de fondos		
470		Préstamos recibidos por pagar		
471		Préstamos recibidos para inversiones		
492		Provisiones para vacaciones		128.373
493		Provisiones para reparación		
495		Otras provisiones operacionales		133



OTROS PASIVOS					90.883.232
555		Sobrantes en Investigación			8.990
565		Cuentas por pagar diversas			12.214
575		Operaciones entre Dependencias			90.862.028
	100	Transferencia de efectivo	53.634.843		
	200	Transferencia de mercancías	37.227.185		
TOTAL DEL PASIVO					99.397.876

PATRIMONIO					5.987.243
600		Inversión Estatal			5.842.110
	100	Activos Fijos Tangibles	1.445.569	851.390	
	200	Depreciación de AFT	594.179		
	300	Medios Monetarios		4.990.720	
		001 Normas Financieras	4.584.629		
		002 Pasivos Estables	79.600		
		003 Incremento del Capital de Trabajo	485.691		
	400	Reserva movilizativa			
619		Recursos recibidos Reserv. Movilizativa			
630		Utilidad retenida			
640		Pérdida año anterior			
645		Reserva para contingencias			145.133
646		Reserva para inversiones			
		Utilidad o pérdida del período			1.622.372
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					107.007.491

Rafaela Rodríguez Díaz
J' Dpto. Contabilidad

Adrián García Rodríguez
Director



ANEXO 04

Estado de Resultado al cierre de Diciembre del 2010



Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco

Informe Confeccionado al Cierre: Diciembre

2010

ESTADO DE RESULTADOS					
CÓDIGO	CONCEPTOS	TOTAL	COMERCIO	GAST.	VENTAS O.E.E.
900	Ventas Minoristas de Alimentos MN	1.083.878	1.083.878		
901	Ventas Minoristas de Industriales MN	1.271.819	1.271.819		
903	Ventas de Mercancías para Elaborar	760.159		760.159	
904	Ventas de Mercancías (Venta Tradicional)	2.370.697		2.370.697	
905	Ventas de Mercancías listas p/venta OEE	2.908.244			2.908.244
911	Ventas en Divisa	0			
912	Ventas Doble Moneda.	0			
913	Ventas Minorista del Comercio Tradicional	521.187	521.187		
916	Ingresos por Subvenciones	428.238	428.238		
	Total de Ventas	9.344.222	3.305.122	3.130.856	2.908.244
805	Imp de Circulación.	484.108	3.938	156.612	323.558
807	Imp de Mercacias para elaborar	0			
808	Impde servicios gastronómicos	0			
	Total de Impuestos	484.108	3.938	156.612	323.558
	Ventas Netas	8.860.114	3.301.184	2.974.244	2.584.686
810	C/V Alimentos MN	1.866.881	1.866.881		
811	C/V Industriales MN	1.156.185	1.156.185		
813	C/V Mercancías Elaboradas MN	460.393		460.393	
814	C/V Mercancías listas p/Venta (Tradicional)	1.978.270		1.978.270	
815	C/V Mercancías listas p/Venta (OEE)	2.425.013			2.425.013
	Total de Costo de Ventas	7.886.742	3.023.066	2.438.663	2.425.013



	Margen Comercial	973.372	278.118	535.581	159.673
825	Gastos de Operación MN	751.382	385.562	365.820	
822	Gastos Generales de Administración	6.822	3.411	3.411	
	Utilidad o Pérdida en Oper. Comercial	215.168	-110.855	166.350	159.673
835	Gastos Financieros MN	25.438	12.719	12.719	
845	Gastos por Pérdidas MN	7.322		7.322	
850	Gastos por Faltantes de Bienes MN	0			
855	Gastos de Años Anteriores	1.511		1.511	
865	Gastos de Comedor y Cafetería	18.304		18.304	
866	Otros Gastos	0			
	Total de Gastos	52.575	12.719	39.856	0
920	Ing. Financieros	0			
930	Ing. por sobrante de bienes	0			
940	Ing. Años Anteriores	0			
950	Ing. de Comedores y Cafeterías	23.425		23.425	
951	Otros Ingresos	2.533		2.533	
	Total de Ingresos	25.958	0	25.958	0
	Utilidad o Pérdida del Período	188.551	-123.574	152.452	159.673
	Reserva para Contingencias	9.428			
	Impuesto sobre Utilidades	62.693			
	Utilidad después del Impuesto	116.430			
	Distribución de las Utilidades				

Rafaela Rodríguez Díaz

J' Dpto. Contabilidad

Director

ANEXO 05

Estado de Resultado al cierre de Diciembre del 2011



**Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco**

Informe Confeccionado al Cierre: Diciembre 2011

ESTADO DE RESULTADOS					
CÓD	CONCEPTOS	TOTAL	COMERCIO	GAST.	VENTAS O.E.E.
900	Ventas Minoristas de Alimentos MN	7.664.891	7.664.891		
901	Ventas Minoristas de Industriales MN	12.527.838	12.527.838		
903	Ventas de Mercancías para Elaborar	5.061.688		5.061.688	
904	Ventas de Mercancías (Venta Tradicional)	5.053.387		5.053.387	
905	Ventas de Mercancías listas p/venta OEE	36.498.301			36.498.301
911	Ventas en Divisa	5.990		5.990	
912	Ventas Doble Moneda.	1.565		1.565	
913	Ventas Minorista del Comercio Tradicional	0			
916	Ingresos por Subvenciones	2.194.346	2.194.346		
	Total de Ventas	69.008.006	22.387.075	10.122.630	36.498.301
805	Imp de Circulación.	5.851.461	5.851.461		
807	Imp de Mercacias para elaborar	519.369		519.369	
808	Imp de servicios gastronómicos	7.979.556		408.739	7.570.817
	Total de Impuestos	14.350.386	5.851.461	928.108	7.570.817
	Ventas Netas	54.657.620	16.535.614	9.194.522	28.927.484
810	C/V Alimentos MN	9.733.308	9.733.308		
811	C/V Industriales MN	7.548.418	7.548.418		
812	Costo de la mercancía doble moneda	778		778	
813	C/V Mercancías Elaboradas MN	2.535.608		2.535.608	



814	C/V Mercancías listas p/Venta (Tradicional)	4.350.483		4.350.483	
815	C/V Mercancías listas p/Venta (OEE)	23.861.224			23.861.224
	Total de Costo de Ventas	48.029.819	17.281.726	6.886.869	23.861.224
	Margen Comercial	6.627.801	-746.112	2.307.654	5.066.260
825	Gastos de Operación MN	4.732.667	2.028.919	2.703.748	
822	Gastos Generales de Administración	33.360	16.680	16.680	
	Utilidad o Pérdida en Oper. Comercial	1.861.774	-2.791.711	-412.774	5.066.260
835	Gastos Financieros MN	86.871	43.435	43.436	
845	Gastos por Pérdidas MN	181.143	167.234	13.909	
850	Gastos por Faltantes de Bienes MN	2.418	2.418		
855	Gastos de Años Anteriores	97.219	48.609	48.610	
865	Gastos de Comedor y Cafetería	61.269		61.269	
866	Otros Gastos	0			
	Total de Gastos	428.920	261.696	167.224	0
920	Ing. Financieros	0			
930	Ing. por sobrante de bienes	0			
940	Ing. Años Anteriores	586		586	
950	Ing. de Comedores y Cafeterías	169.118		169.118	
951	Otros Ingresos	19.814		19.814	
	Total de Ingresos	189.518	0	189.518	0
	Utilidad o Pérdida del Período	1.622.372	-3.053.407	-390.480	5.066.260
	Reserva para Contingencias	81.119			
	Impuesto sobre Utilidades	539.439			
	Utilidad después del Impuesto	1.001.815			
	Distribución de las Utilidades				

Rafaela Rodríguez Díaz

J' Dpto. Contabilidad

Director

**ANEXO 06****Informe de Cuentas por Cobrar al cierre de Diciembre del 2010**

Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco

I

Diciembre 2010

CUENTAS POR COBRAR MN					
	ENTIDAD	30 DIAS	60 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL
135					
100	Educación	48.924			48.924
200	Salud				0
300	Dependencia Interna				0
400	Cultura	3.834		368	4.202
500	Otros				0
	Ministerio del Trabajo				0
	UJC				0
	Sede Universitaria				0
	Transporte				0
	TOTAL	52.758	0	368	53.126
138	Ctas x cobrar SAT y Dob. Moneda				
	UTG - SAT	586	593	24.658	25.837
	Ventas en Divisa.				
	TOTAL	586	593	24.658	25.837

NO VENCIDAS 30 DIAS	VENCIDAS HASTA 60 DIAS	VENCIDAS DE 61 – 90 DIAS	VENCIDAS MAS DE 90 DIAS	TOTAL VENCIDAS	TOTAL DENTRO DEL ORG.	VENCIDAS DENTRO DEL ORG.	EFFECTOS POR COBRAR	Ventas Notas a Crédito	Ciclo de Cobro
52.758		368		368	25.837	25.251			30 días

**ANEXO 07****Informe de Cuentas por Cobrar al cierre de Diciembre del 2011**

Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco

I

Diciembre 2011

CUENTAS POR COBRAR MN					
	ENTIDAD	30 DIAS	60 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL
135					
100	Educación				
200	Salud				
300	Dependencia Interna				
400	Cultura	5256			5256
500	Otros				
	Ministerio del Trabajo				
	UJC				
	Sede Universitaria				
	Transporte				
	TOTAL	5256			5256
138	Ctas x cobrar SAT y Dob. Moneda				
	UTG - SAT				
	Ventas en Divisa.	5990			5990
	TOTAL				5990

NO VENCIDAS 30 DIAS	VENCIDAS HASTA 60 DIAS	VENCIDAS DE 61 – 90 DIAS	VENCIDAS MAS DE 90 DIAS	TOTAL VENCIDAS	TOTAL DENTRO DEL ORG.	VENCIDAS DENTRO DEL ORG.	EFFECTOS POR COBRAR	Ventas Notas a Crédito	Ciclo de Cobro
11.246					5.990				30 días

ANEXO 08
Informe de Cuentas por Pagar al cierre de Diciembre del 2010



Empresa Municipal de Comercio
 Minorista Mixta, Taguasco

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO MINORISTA MIXTA DE TAGUASCO						
Informe confeccionado al cierre:						<u>Diciembre 2010</u>
ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN MN						
CTA.	ENTIDADES	30 DIAS	60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL
405	418	535.572			18.530	554.102
	428	899				899
	Tabaco	1.128.414				1.128.414
	Café	197.669				197.669
	416	0				0
	SUB TOTAL	1.862.554	0	0	18.530	1.881.084
406	Universal	490.864	37.169	7.650	12.118	547.801
	SUB TOTAL	490.864	37.169	7.650	12.118	547.801
407	OEE	524.547	26.225	33.039	110.563	694.374
	SUB TOTAL	524.547	26.225	33.039	110.563	694.374
409	EMBER	261.396				261.396
	Cárnico	232.284	650			232.934
	ECIL	51.908				51.908
	Porcino	80.793				80.793
	SUB TOTAL	626.381	650	0	0	627.031
409	Otros					
	UTG	372				372
	Acopio Taguasco	9.387				9.387
	CUPET	3.003			7	3.010
	ENA	124.617				124.617
	Pan Taguasco	93.384				93.384
	Pan Iguará	279				279
	Medicamentos	2.967				2.967
	Empresa MININT	20.000				20.000
	Empresa Gráfica		35			35
	Emprova			146		146
	Pescapir	997				997
	UP EMSSV Taguasco	8.715				8.715
	Cadena Pan	922				922
	EES Grupo Empresarial			2.113		2.113
	Sanidad Vegetal	11.220	5.525			16.745
	Aseguramiento Comercio	724				724
	Empresa Forestal	180				180
	Construccion					0
	Empresa Mat. Construcción	51.388				51.388
	ATM	557				557

ANEXO 08
Informe de Cuentas por Pagar al cierre de Diciembre del 2010

CTA.	ENTIDADES	30 DIAS	60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL
	CCS Alfredo Acosta	677				677
	CCS Niceto Pérez	212				212
	CCS Alberto Mancito	150				150
	CCS Sebastián Hernández	113				113
	CCS Manuel Ascunse	339				339
	CCS Federico Capdevilla	846				846
	CCS Rubén López	120				120
	CCS Juan Manuel Márquez	564				564
	CCS Antonio Riverol	741				741
	CCS Rolando Reina	265				265
	CCS Sindulfo García	1.426				1.426
	CCS José Martí	820				820
	CCS Antonio Maceo	1.279				1.279
	CCS Martires de Granada	142				142
	CCS Miguel A. Bodes	300				300
	CCS Pedro M. Rodríguez	45				45
	CCS Leonel Barrios	4.262				4.262
	CCS Carlos Gutiérrez Menoyo	57				57
	CCS Elio Trincado	1.849				1.849
	CCS El Vaquerido	602				602
	CPA 26 de Julio	1.985				1.985
	CCS Euclides Penton					0
	CCS Martires de Bolivia		14			14
	CPA Jesús Menéndez	142				142
	CPA Pedro M. Rodríguez					0
	CCS Martín Correa					0
	UBPC Las Mercedes	2.679				2.679
	SUB TOTAL	348.327	5.574	2.259	7	356.167
	TOTAL	3.852.673	69.618	42.948	141.218	4.106.457

ANEXO 09
Informe de Cuentas por Pagar al cierre de Diciembre del 2011



Empresa Municipal de Comercio
 Minorista Mixta, Taguasco

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO MINORISTA MIXTA DE TAGUASCO						
Informe confeccionado al cierre:						Diciembre 2011
ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN MN						
CTA.	ENTIDADES	30 DIAS	60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL
405	418	222.024	7.135	719	9.163	239.041
	428	276.286	559.544			835.830
	Tabaco	635.363	111.283			746.646
	Café	123.958			5.904	129.862
	416					
	OEE	1.167.217	626.268	2.962	9.905	1.806.352
	SUB TOTAL	2.424.848	1.304.230	3.681	24.972	3.757.731
406	Universal	286.843	54.080	103.628	119.797	564.348
	SUB TOTAL	286.843	54.080	103.628	119.797	564.348
407	EPEES	188.819				188.819
	SUB TOTAL	188.819	0	0	0	188.819
409	EMBER	146.121				146.121
	Cárnico	942.958	452		3.513	946.923
	ECIL	100.798				100.798
	Porcino	68.801				68.801
	SUB TOTAL	1.258.678	452	0	3.513	1.262.643
409	Otros					
	UTG					0
	Acopio Taguasco	10.752				10.752
	CUPET	2.726				2.726
	ENA	29.770				29.770
	Pan Taguasco	118.469				118.469
	Pan Iguará	303				303
	Medicamentos					0
	Empresa MININT					0
	Empresa Gráfica					0
	Emprova					0
	Pescapir	1.550				1.550
	UP EMSSV Taguasco					0
	Cadena Pan	1.265				1.265
	EES Grupo Empresarial					0
	Sanidad Vegetal					0
	Aseguramiento Comercio					0
	Empresa Forestal					0
	Construccion					0
	Empresa Mat. Construcción	4.252				4.252
	ATM					0

ANEXO 09
Informe de Cuentas por Pagar al cierre de Diciembre del 2011

CTA.	ENTIDADES	30 DIAS	60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL
	CCS Alfredo Acosta	334				334
	CCS Niceto Pérez	210				210
	CCS Alberto Mancito	123				123
	CCS Sebastián Hernández	82				82
	CCS Manuel Ascunse	594				594
	CCS Federico Capdevilla	2.181				2.181
	CCS Rubén López	84				84
	CCS Juan Manuel Márquez	389				389
	CCS Antonio Riverol	1.010				1.010
	CCS Rolando Reina					0
	CCS Sindulfo García					0
	CCS José Martí					0
	CCS Antonio Maceo					0
	CCS Martires de Granada					0
	CCS Miguel A. Bodes					0
	CCS Pedro M. Rodríguez					0
	CCS Leonel Barrios					0
	CCS Carlos Gutiérrez Menoyo					0
	CCS Elio Trincado					0
	CCS El Vaquerido					0
	CPA 26 de Julio					0
	CCS Euclides Penton					0
	CCS Martires de Bolivia		2			2
	CPA Jesús Menéndez					0
	CPA Pedro M. Rodríguez					0
	CCS Martín Correa					0
	UBPC Las Mercedes					0
	SUB TOTAL	174.094	2	0	0	174.096
	TOTAL	4.333.282	1.358.764	107.309	148.282	5.947.637

ANEXO 10
Informe de Costo y Eficiencia al cierre de Diciembre del 2010



Empresa Municipal de Comercio
 Minorista Mixta, Taguasco

COSTO Y EFICIENCIA:

PRESUPUESTO DE GASTOS	Plan	Real	%
Gasto Material	50,6	59,7	118
- Materias primas y materiales	2,3	4,1	178
- Combustibles	33,1	44,1	133
* De ello: Carbón	30,0	42,2	141
- Energía eléctrica	15,2	11,5	76
Salario	413,6	448,8	109
Otros gastos de la Fuerza de Trabajo	161,3	175,0	108
- Contribución a la Seg. Social	51,7	56,3	109
- Seguridad Social a corto plazo	6,2	6,0	97
- Imp. x la utilizac. de la fza. Trab.	103,4	112,7	109
- Amortización	3,3	3,3	100
- Otros gastos monetarios	94,3	64,6	69
Total de Gastos por Elementos	723,1	751,4	104
Utilidad o (pérdida)	160,5	188,6	118

Valor agregado	678,6	870,0	128
Promedio de trabajadores	687,0	696,0	101
Fondo de salarios	413,6	448,8	109
Salario medio mensual	301,0	322,0	107
Productividad	494,0	625,0	127
Ingreso Monetari x peso V.A	0,6	0,5	85
Gasto de salario x peso nivel de act	0,0	0,1	128
Correlación Salario Medio/Producción	0,2	0,5	231
Ventas e ingresos totales	10613,7	9370,2	88

ANEXO 11
Informe de Costo y Eficiencia al cierre de Diciembre del 2011



**Empresa Municipal de Comercio
 Minorista Mixta, Taguasco**

Cierre Diciembre 2011

COSTO Y EFICIENCIA:

PRESUPUESTO DE GASTOS	Plan	Real	%
Gasto Material	354,7	327,4	92
- Materias primas y materiales	55,6	16,1	29
- Combustibles	225,1	209,0	93
* De ello: Carbón	190,0	196,0	103
- Energía eléctrica	74,0	102,3	138
Salario	2588,4	2636,2	102
Otros gastos de la Fuerza de Trabajo	997,8	1032,7	103
- Contribución a la Seg. Social	319,8	330,2	103
- Seguridad Social a corto plazo	38,4	41,1	860
- Imp. x la utilizac. de la fza. Trab.	639,6	661,4	6
Amortización	19,6	26,6	3374
Otros gastos monetarios	731,1	702,8	4
Total de Gastos por Elementos	4691,6	4725,7	100,7
Utilidad o (pérdida)	1473,5	1622,4	110

Valor agregado	5727,0	5718,0	100
Promedio de trabajadores	686	730	106
Fondo de salarios	2588,4	2636,2	102
Salario medio mensual	311,0	300,9	97
Productividad	696	653	94
Ingreso Monetari x peso V.A	0,4770	0,4610	97
Gasto de salario x peso nivel de act	0,380	0,380	100
Correlación Salario Medio/Producción	0,477	0,461	97
Ventas e ingresos totales	68213,0	69195,5	101

Juan Ramos Diaz
 Esp en Planificación

ANEXO 12

Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, TaguascoRESUMEN ANÁLISIS ECONÓMICO
EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMIA TAGUASCO

CIERRE: Diciembre 2011.

CIRCULACIÓN MERCANTIL MINORISTA

Al cierre de diciembre 2011 **el comercio** incumple su plan en un **9 %** igual a **3 118.2 MP no vendido**, crece con respecto al año anterior en **10 535.3 MP equivalente a un 152 %**. Por su parte **la gastronomía** sobrecumple en un **14 %** igual a **4 538.0 MP** y decrece con relación al año anterior en **1 %** igual a **324.2 MP**.

Los incumplimientos de comercio se localizan en:**COMERCIO PARALELO** incumple en **10 %** igual a **2 653.2 MP**

	PLAN	REAL	%	IMCUMPL.
De ellos:				
Útiles de Hig y Limpieza	4865.4	4568.4	94	297.0
Insumos Agrícolas	3099.6	587.9	19	2511.7
Mat de Construcción	5000.4	2513.4	50	2487.0
Cigarros y Fósforos	3399.6	1898.0	56	1501.6

Hay que señalar que en el año 2011, la empresa logro sobre cumplir su plan de ventas en un **5 %**, o sea de un plan **65388.1 MP** se ejecutaron de **69008.0 MP**. En el mes las ventas de materiales de construcción tuvieron alguna recuperación por la venta de cemento lográndose cumplir el plan de mes en un **119 %**. Los insumos agrícolas en el mes se cumplieron al **28 %** de lo planificado.

Las causas que originan estos incumplimientos están dadas por:

1. **Productos de higiene y Limpieza.** Estos productos se ha extendido su venta a todas las zonas rurales y aunque existe presencia de estos, la venta se va estabilizando y en el mes de diciembre se incumplió el plan de ventas para este renglón en un **12 %** y mantenemos atraso en el acumulado.
2. **Insumos Agrícolas:** existen puntos de ventas en todas las zonas rurales y urbanas pero el tema precio y la poca variedad del surtido impide llegarle a las ventas planificadas.
3. **Mat de Construcción:** de igual forma los precios, los surtidos y la mala cantidad de algunos renglones no propician el incremento de las ventas de los mismos. Además en este mes logramos vender una apreciable cantidad de cemento pero lejos de las pretensiones del plan.
4. **Cigarros y Fósforos:** la causa principal de los incumplimientos de este renglón está en que la población consume preferiblemente el cigarro de la gastronomía ya que el producto esta presente en todas las unidades. No obstante existe presencia de los mismos en toda la red comercial.

La gastronomía en su conjunto cumple su plan y crece respecto al año anterior, pero la gastronomía tradicional incumple por el concepto comestible con **1 593.2 MP** ocasionado ello por la falta de abastecimiento de algunos productos.

Guillermo A García Rodríguez
Director

ANEXO 12

Medios de Pagos usados por la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Taguasco

Cheque Certificado



Cheque Nominativo



Cheque Voucher Nominativo





Transferencia Bancaria

80006979
B BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO TRANSFERENCIA BANCARIA
D M A DEBITESE A: EES EMP. MUNICIPAL.COMERCIO.MINORISTA.MIXTA CUENTA: 40504110049026
IMPORTE EN LETRAS \$
ACREDITESE A: CUENTA:
CONCEPTO:
5041
DE SUCURSAL: FIRMA AUTORIZADA FIRMA AUTORIZADA

Orden de Pago

B ORDEN DE PAGO
115-664/Rev. 1/09 (Un modelo para cada tipo de moneda y tipo de operación)

Titular de la cuenta: _____
Número de cuenta: _____ Moneda: _____
Sírvase debitar mi cuenta y:
Transferir _____ Pagar en Efectivo _____ Emitir Cheque de Gerencia _____
Un importe de: _____ \$ _____
(importe en letras) (importe en números)
Por concepto de: _____
Nombre del beneficiario: _____ CI: _____
No. de Cuenta: _____ Banco: _____
Firma autorizada Firma autorizada Fecha: _____



Empresa Municipal de Comercio
Minorista Mixta, Taguasco

Taguasco, 04 de abril de 2012.

"Año 54 de la Revolución"

AVAL

La cadena de impagos constituye una problemática en cualquier entidad económica en Cuba por lo que es una prioridad su solución. Para la Empresa Municipal de Comercio Minorista Taguasco el sistema de cobros y pagos forma parte de la estrategia organizacional que se lleva a cabo por la entidad. En este sentido el trabajo de diploma titulado: **“Evaluación del Sistema de Cobros y Pagos en la Empresa Municipal Comercio Minorista Mixta de Taguasco”**, representa un aporte significativo como parte integrante del proceso de perfeccionamiento de las finanzas y contabilidad de la empresas, desde la perspectiva del control interno.

Esta investigación tiene varios aportes importantes, que no solo permiten mejorar la gestión de cobros y pagos, sino que pueden ser implementadas las medidas en todas las unidades subordinadas. Dicha investigación, efectuada por la estudiante y trabajadora de nuestra Empresa Aylin Viera Fariñas contiene las causas, así como los principales clientes y proveedores que influyen en la cadena de impagos existente en la entidad.

Guillermo A García Rodríguez.

Director de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Taguasco.