



**“ UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS JOSÉ MARTÍ  
PÉREZ ”**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD y FINANZAS**

**DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: “ Evaluación del riesgo en la Gestión de  
Cobros y Pagos en la UBPC Las Nuevas  
perteneiente al CAI Arrocerero Sur del Jíbaro ”.**

**Autora: Jesús Florentino Rodríguez González.**

**Tutor: MSc. Ernesto Osés Torres.**

**Curso: 2011-2012.**

## **RESUMEN:**

Cada día el desarrollo de la actividad económica y financiera en el sector empresarial exige de la atención directa de los especialistas en el comportamiento de los resultados de su actividad fundamental, así como, de integrar técnicas, métodos, herramientas e instrumentos novedosos que conlleven a una evaluación de los resultados y previsión del futuro, para de esta forma enfrentar los embates cambiantes a nivel nacional por los efectos de las crisis global del mundo económico. En el sector de la agricultura por indicaciones de su ministerio, refiriéndonos en este caso a sus estructuras empresariales, la evaluación de la actividad económica y financiera se centra en la elaboración de los estados fundamentales de la contabilidad y de un resumen de indicadores para ser analizados en la empresa a que se deben como productores, pero que no incluyen criterios valorativos que permitan la toma de decisiones tanto en la entidad como en el nivel superior.

El trabajo seleccionado es un tema de gran importancia para el desarrollo actual de nuestro territorio, el mismo está enmarcado en el análisis y valoración de la política de cobros y pagos y su incidencia en los resultados de la eficiencia económica empresarial.

Para el desarrollo del mismo, se utilizan instrumentos de análisis económico - financieros, la valoración de resultados hacia la mejora de la eficiencia económica - financiera, la evaluación y comportamiento de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en el corto plazo y la estimación a partir de su comportamiento histórico por clientes del riesgo en cobros y pagos.

El trabajo está estructurado a partir de una introducción en la que de una situación problemática se identifica el problema científico a solucionar para lo que se identifica un objetivo general y del que se derivan tres específicos, dirigidos en su solución a validar la hipótesis planteada y posteriormente arribándose a conclusiones y recomendaciones que tributarán al mejoramiento de la toma de decisiones económico financieras de la entidad.

<b>INDICE.</b>	
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Elaboración del Marco Teórico Referencial.</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Introducción: Estructura e hilo conductor del Marco Teórico referencial.</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Teoría del Riesgo Financiero.</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Teoría respecto a la gestión de Cobros y Pagos.</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo II: Evaluación de la gestión de cobros y pagos en la UBPC Las Nuevas.</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Caracterización general de la UBPC Arroceras Las Nuevas.</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Análisis horizontal y vertical de los estados comparativos para 2010 y 2011.</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Diagnóstico sobre los resultados económicos y financieros al cierre de los años 2010 y 2011.</b>	<b>31</b>
<b>2.4 Evaluación y asignación del riesgo a la política de cobros de la UBPCA Las Nuevas.</b>	<b>40</b>
<b>2.5 Consideraciones a tener en cuenta en el mejoramiento y disminución del riesgo en la gestión de cobros.</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>RECOMENDACIONES.</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b>	<b>52</b>

## **INTRODUCCIÓN.**

En el funcionamiento de la empresa cubana se ha estado produciendo, de manera más acentuada, y desde hace ya más de 15 años el problema del impago, el cual se ha convertido en un problema generalizado y ha alcanzado proporciones que entorpecen el buen funcionamiento de la economía nacional.

La situación referente a la indisciplina en la cadena de impagos se remite a momentos en que nuestro país se encuentra en un contexto de grandes cambios en la Economía Cubana a principios de la década de los 90, luego de la caída del campo socialista del este europeo, el advenimiento del llamado período especial, el escenario económico mundial y la situación en que se vio inmerso el país, conllevó a que se comenzaran a llevar a cabo un conjunto de medidas en el ámbito económico, entre las que se destacaron importantes modificaciones en la actividad empresarial.

Lo cierto es que la situación de atrasos en los pagos, lo cual muchas veces es consecuencia de atrasos en los cobros, provoca dificultades significativas que entorpecen el funcionamiento normal de las empresas y en último caso de la economía del país en su conjunto.

Como sus efectos más evidentes, se pueden nombrar la inmovilización de recursos financieros y materiales, puesto que las empresas que no cobran, que son la contrapartida de las que no pagan, carecen de fondos necesarios para cumplir sus obligaciones y esto genera una cadena de restricciones en el resto de las empresas proveedoras y a su vez, entre todas las que de una manera u otra se vinculan entre sí. Otro efecto que se ha percibido lo constituye la toma de decisiones económicas irracionales desde el punto de vista económico, pues en su afán de cobrar, las empresas proveedoras han tratado de demorar la entrega de la mercancía a los clientes morosos. Por otra parte ocurre que aquellos clientes morosos que encuentran otros abastecedores compran a crédito, a cualquier precio, magnitudes exageradas de inventarios con el objetivo de asegurar el funcionamiento en un período determinado e ir pagando a partir de ingresos futuros. Estas acciones en ocasiones han facilitado el incumplimiento en el pago del impuesto y otras obligaciones con el presupuesto y amparan producciones y servicios con deficiente calidad.

Como elemento significativo en el desarrollo de estas transformaciones y que puede catalogarse de una gran virtud para dicho período, lo constituye el considerar a la empresa toda como un sistema, proponiéndose así la transformación coherente de todos los elementos de la actividad empresarial, así como también de su entorno. Bajo este proceso, se comenzó la introducción y aplicación de los métodos más modernos de la actividad empresarial que se desarrollan en el mundo contemporáneo, ajustándolo consecuentemente al contexto cubano y trayendo consigo un nuevo sistema de gestión, que se puso en marcha en todas las empresas del país de manera gradual y paulatina, sobre bases, objetivos y principios diferentes a experiencias anteriormente desarrolladas.

A partir de ello se fortalecieron los métodos y estilos de dirección, la gestión de la calidad, los sistemas de costos, la contabilidad, la planificación, los sistemas de información automatizados y las finanzas; y como instrumento básico, la aplicación de los principios del cálculo económico de manera plena e integral, algo que no había sucedido en períodos anteriores.

No obstante a que la introducción y aplicación del análisis financiero como herramienta de evaluación de la eficiencia en las entidades económicas se introdujo en el territorio desde hace algunos años, partiendo desde la preparación a cuadros con cursos especializados al respecto hasta el desarrollo de investigaciones específicas en determinadas ramas y sectores de la economía, se aprecia que aún los informes de cierre de períodos y de evaluación del comportamiento de la actividad empresarial adolecen de un análisis detallado de sus estados financieros, fundamentalmente en lo concerniente al comportamiento de la gestión de cobros y pagos y lo que no imposibilita en la mayoría de los casos, detectar los problemas que atentan contra los buenos resultados empresariales. Y por otro, que las empresas incurren en la llamada indisciplina financiera, debido, en gran medida, al incumplimiento de las disposiciones y regulaciones para los cobros y pagos dictadas en la política monetaria del Banco Central de Cuba.

A raíz del acrecentamiento de la crisis global del capitalismo, en que cada día el acceso a los mercados se vuelve imposible por el incremento constante de los precios por costo de venta y los grandes volúmenes de cuentas por cobrar y por pagar, lo que conlleva, como primera consecuencia, a la falta de liquidez de las empresas involucradas, que afecta las relaciones comerciales entre las empresas y

por ende el crecimiento de su actividad. Entonces desde una perspectiva global, al limitarse la reproducción simple o ampliada de las entidades económicas, se reduce a su vez, el ritmo de crecimiento de la economía nacional, afectando el objetivo inicial y principal que fue el perfeccionamiento de la gestión empresarial.

La UBPC Las Nuevas entre sus funciones se encuentra no solo la de producción y comercialización de productos agrícolas de ciclo corto para la venta tanto a la población como al sector empresarial del territorio, lo que trae consigo que en el desarrollo y avance de los diferentes ciclos productivos se establezcan relaciones contractuales con diferentes clientes y proveedores, actividad que se ejecuta y controla con el control histórico y por saldos de las cuentas por cobrar y por pagar pero no existe un instrumento científicamente fundamentado que permita evaluar no solo el comportamiento de la gestión y realización de las cobranzas y el cumplimiento de los compromisos con terceros, sino que se adolece de una identificación en cuanto al nivel de riesgo por clientes y para con los proveedores, constituyendo este elemento una **situación problemática** a solucionar para la entidad.

**Problema científico:**

El Departamento de control y administración económica de la UBPC Arrocería Las Nuevas del CAI Sur del Jíbaro no cuenta con un instrumento de evaluación y determinación del riesgo en la gestión de cobros y pagos lo que afecta los resultados finales en un período contable.

Para dar solución a la problemática identificada en la investigación se identifican los siguientes objetivos generales y específicos:

**Objetivo general:**

Aplicar un instrumento de evaluación y determinación del riesgo por cliente y proveedores de la gestión de cobros y pagos en la UBPC Arrocería Las Nuevas que permita a la entidad tomar acciones hacia el incremento de la eficiencia económica.

**Objetivos específicos:**

- Realizar una breve revisión de los principales elementos teóricos abordados en la investigación, en especial referidos a: análisis económico financiero, evaluación de la gestión de cobros y pagos e identificación del nivel de riesgo para la actividad.
- Caracterizar la entidad, a través de un diagnóstico de la eficiencia económico financiera y el comportamiento de los indicadores de cobros y pagos.

- Implementar un instrumento de evaluación y determinación del riesgo por clientes y proveedores para el logro de una eficiente gestión de cobros y pagos.

**Objeto de estudio:**

La evaluación del riesgo en la gestión de cobros y pagos.

**Campo de acción:**

La ejecución por clientes y proveedores de la gestión de cobros y pagos.

Objeto de estudio teórico:

La evaluación del riesgo en la gestión de la política de cobros y pagos.

**Campo de acción:**

La información de la actividad contable que se genera dentro de un período contable y los registros de control y administración de las cuentas por cobrar y por pagar.

**Unidad de estudio:**

Departamento de control y administración económica de la UBPC Arrocería Las Nuevas del CAI Sur del Jíbaro

**Definición de la población:**

Información contable y financiera para cierres de período contable en el 2010.

**Muestra:**

Estados financieros de la actividad económica del Departamento de control y administración económica de la UBPC Arrocería Las Nuevas del CAI Sur del Jíbaro en el 2010 y 2011.

**Métodos de investigación:**

El análisis y síntesis permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta el proceso de análisis e interpretación de los Estados Financieros y la administración de las cuentas por cobrar y pagar, qué se ha hecho hasta la fecha, qué condiciones y características tiene la entidad, además permitirá estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del instrumento seleccionado en la transformación de la situación actual.

El método histórico-lógico permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de tendencia del proceso de análisis e interpretación de los Estados

Financieros e los instrumentos de evaluación y determinación del riesgo en la gestión de cobros y pagos que permita potenciar la toma de decisiones de acuerdo a los resultados que se deriven de la propuesta.

El inductivo-deductivo permitió ir de los elementos particulares al general, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de análisis e interpretación de los elementos seleccionados y con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características de la entidad.

El método de lo abstracto a lo concreto posibilitó, a través del estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomar las ideas positivas de cada uno de ellas, respecto al proceso de análisis e interpretación de los Estados Financieros y el comportamiento de la gestión de cobros y pagos dentro de un período contable por una entidad económica y llegar a concretar el propio criterio de la investigadora con relación a la problemática actual que se presenta.

El método sistémico permitirá estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de análisis e interpretación de los Estados Financieros y la determinación del nivel de riesgo en la gestión de los cobros y pagos por cliente y proveedores, dando como resultado una valoración totalizadora de la situación económica y financiera más adecuada a la realidad de la entidad.

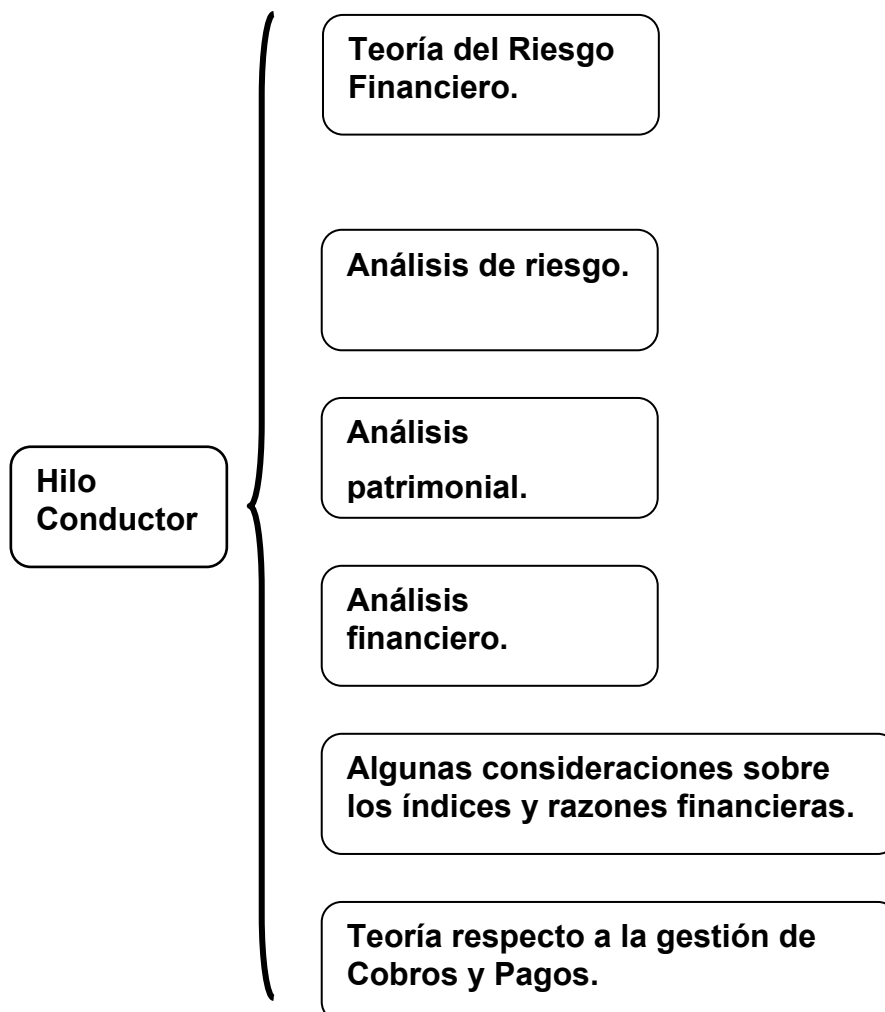
Técnicas: Revisión de documentos, comparación de datos, computacionales, evaluación cuantitativa de criterios cualitativos.



## **Capítulo I: Elaboración del Marco Teórico Referencial.**

### **1.1 Introducción: Estructura e hilo conductor del Marco Teórico referencial.**

Para el desarrollo de la investigación se seleccionaron de la bibliografía más actualizada y referente al tema un grupo de elementos necesarios a tratar con el objetivo de esclarecer criterios y como guía para el desenvolvimiento de los objetivos trazados.



## **1.2 Teoría del Riesgo Financiero.**

En este trabajo investigativo no se pretende abordar con rigor la problemática del riesgo financiero, de por sí compleja en su esencia, y por tanto dar respuesta a la posible aplicación de técnicas, universalmente reconocidas, de valoración y administración del riesgo financiero en las condiciones de la economía cubana, lo que requiere de un trabajo profundo de investigación; el deseo es mucho más modesto; adentrarse en una temática de amplio uso en el marco internacional y motivar a su estudio e incentivar a profesionales y académicos del país al análisis de su posible implementación en el mundo financiero criollo.

La incertidumbre, inseguridad, duda, o insuficiente conocimiento que en mayor o menor grado rodea a los hechos económicos y sus resultados, así como la afectación y carácter no deseable de algunos de los efectos que se derivan de ellos, constituyen las bases para la existencia de riesgo.

El riesgo es uno de los conceptos más discutidos en los círculos académicos y profesionales. Sin embargo, cualquiera de las definiciones de riesgo acepta que es la posibilidad de sufrir daños o pérdidas. Trasladándonos al ámbito financiero el riesgo debe entenderse como la posibilidad de no obtener el rendimiento esperado de los valores invertidos.

En muchas ocasiones el término " riesgo " se usa de manera indistinta con "incertidumbre" para referirse a la variabilidad de los rendimientos esperados de una inversión. Sin embargo, no son exactamente lo mismo.

Los rendimientos que ofrecerá una inversión financiera están en dependencia del grado de aproximación en que se conozcan y predigan las condiciones en que se desarrollará la misma en el futuro. Según el grado de información se pueden diferenciar tres situaciones:

- 1- Se conoce con exactitud todas y cada una de las magnitudes que condicionan la inversión y sus resultados. En este caso la probabilidad de obtener los rendimientos esperados y sus resultados es igual a la unidad. Esta situación, si bien es posible teóricamente, en la práctica no es frecuente.
- 2- Las diferentes magnitudes de la inversión se conocen en términos de probabilidad cuantificable. Este es un caso aleatorio o de incertidumbre media.
- 3- Las magnitudes que definan la inversión son impredecibles o por lo menos no medibles en términos de probabilidades.

Se habla de riesgo en el segundo caso, cuando se conocen las probabilidades de los posibles resultados de la inversión; y de incertidumbre cuando no es posible determinar tales probabilidades. Así, la diferencia entre riesgo e incertidumbre radica en el conocimiento del que toma las decisiones acerca de las probabilidades, u posibilidades, de que se obtengan los resultados esperados. Dicho de otra forma, el riesgo existe cuando la persona que toma las decisiones puede calcular las probabilidades relacionadas con ciertos resultados esperados. La incertidumbre – cuando el decidor no cuenta con información suficiente para determinar las probabilidades de los sucesos a acaecer, viéndose obligado a especular a fin de asignar a los diferentes resultados una probabilidad subjetiva.

El riesgo en las operaciones de financiamiento es consecuencia del posible incumplimiento de las obligaciones de reembolso por parte de los deudores, o beneficiarios de los créditos, préstamos y otros productos y servicios bancarios. En las entidades de crédito, el concepto de riesgo aparece cuando ésta asume, mediante la intermediación, la responsabilidad de cumplir sus obligaciones con los ahorristas e inversores, lo que va a depender en gran medida de la amortización en tiempo y forma de los deudores del banco. En esta correlación entre pasivos y activos del banco en cada momento pueden ocurrir sucesos indeseados. Si los prestatarios no amortizan su deuda, de todas maneras el banco se vería en la obligación de reembolsar y pagar intereses a sus acreedores, depositantes, disminuyendo los rendimientos esperados o asumiendo pérdidas. El riesgo aquí, entonces, es la probabilidad de que este hecho suceda.

Se dice que un valor cuyos rendimientos no es probable que se desvíen mucho, en caso de que lo hagan, del rendimiento esperado comportan un riesgo mínimo. En cambio, un valor cuyos rendimientos de un año a otro es probable que sean bastante volátiles (o muy altos o muy bajos) se definen como de alto riesgo.

Por otro lado, la asunción de un riesgo exige obtener algo a cambio. Ningún inversor asumirá riesgos sin una compensación. De aquí que exista una indisoluble relación entre riesgo y rentabilidad en toda inversión: a mayor riesgo, mayor rentabilidad.

### **Tipos fundamentales de riesgo.**

Los tipos fundamentales de riesgo que pueden estar presentes en una operación financiera son los siguientes:

#### **a)- Riesgo crediticio o de solvencia.**

Se expresa como la posibilidad de obtener el cobro de intereses y el reembolso del principal en el tiempo convenido en las operaciones de financiamiento, lo cual se presenta cuando las obligaciones de mayor exigibilidad están respaldadas, en el balance del deudor, con una proporción grande de activos de menor liquidez.

Sin embargo, el exceso de activos sobre obligaciones, no es por sí sola una garantía de la solvencia del deudor, pues las fuentes de financiamiento de estos activos determinarán una mayor o menor estabilidad financiera de la entidad. Si los recursos permanentes son inferiores al volumen de los activos fijos netos, ello implica que parte del financiamiento de ellos se efectúa con fuentes exigibles a corto plazo, lo cual es indeseable, porque provoca dificultades para cumplir con estas obligaciones.

Diferentes relaciones entre el nivel de activos, obligaciones, patrimonio, recursos permanentes, etc., mostrarán o permitirán llegar a conclusiones sobre la solvencia de una entidad.

La ausencia de reembolso puede ocurrir por morosidad, caso en el cual sin ser declarado como insolvente, se producen demoras en el pago por parte del deudor, con la correspondiente afectación en los rendimientos del prestamista.

#### **b)- Riesgo de liquidez.**

El riesgo de liquidez se refiere a la posibilidad de no de no conversión inmediata de obligaciones a corto plazo en dinero líquido por parte de una entidad. El riesgo de liquidez de una entidad será mayor en tanto sus activos líquidos a corto plazo sean menores que sus obligaciones en el mismo período.

Aun cuando una entidad sea solvente, una falta de adecuación temporal entre la existencia de activos líquidos, o casi líquidos, y obligaciones inmediatas, puede crear una situación de falta de liquidez y con ello la imposibilidad de satisfacer sus obligaciones, por no poder cubrir con ellos, o mediante su transformación en dinero, las obligaciones presentes.

La relación entre las obligaciones a corto plazo de una entidad y sus activos líquidos, o casi líquidos, permitirá calcular la salud financiera a corto plazo de la misma. La solvencia puede presentarse en una entidad de crédito, consecuencia de la falta de adecuación entre activos y pasivos, por disminución importante de los ingresos, o por un crecimiento no previsto de las inversiones financieras.

#### **c)- Riesgo país.**

Representa el posible efecto negativo que la actividad política, social, legal, económica y cultural de un país puede tener en el valor de la inversión extranjera localizada en dicho lugar.

El riesgo país comprende tres tipos de riesgo interrelacionados: riesgo político, riesgo administrativo y riesgo soberano.

#### **d)- Riesgo de interés.**

Está dado por la variación de los tipos de interés en los mercados de dinero y puede afectar el margen financiero en las entidades de crédito.

Los acuerdos de financiamiento pueden establecerse de tipos de intereses fijos o variables. El segundo caso corresponde a las transacciones donde el tipo de interés se acuerda sobre la base de tasas de interés de los mercados interbancarios o de índices previamente acordados por las partes, más un spread, o cantidad adicional.

En ambos casos, con una tasa fija o variable, es necesario conocer el posible comportamiento de las tasas de interés para la moneda del contrato, lo cual es difundido y publicado por agencias especializadas.

El riesgo en los tipos de interés se expresa, por ejemplo, en el peligro de tener depósitos a interés fijo y conceder préstamos a interés variable. Si las tasas de referencia que sirven de base a los intereses variables disminuyen disminuirán los márgenes de rendimiento esperados.

#### **e)- Riesgo de cambio.**

Se presenta como consecuencia de las fluctuaciones de las cotizaciones de las monedas en los mercados de divisas. El peligro reside en obtener préstamos en divisas y conceder préstamos en otra, o tener cobros en una divisa y los pagos en otra. Cambios no deseados en los tipos de cambios afectarían el rendimiento esperado.

también para cubrirse entre otros tipos de riesgos, el de interés.

#### **f)- Riesgo de inflación.**

Es el riesgo que atañe al poder adquisitivo de los flujos de caja futuros. Esta nos indica que cuando recibamos cada uno de los flujos de caja, su capacidad adquisitiva ya no será la misma que si la hubiésemos recibido actualmente.

#### **Análisis de riesgo.**

El análisis de riesgo, con todos sus factores y tipos, supone una dificultad: ¿cómo integrarlos en un sistema?; ¿cómo medir la significación de cada elemento y su contribución para la adopción de una u otra decisión?.

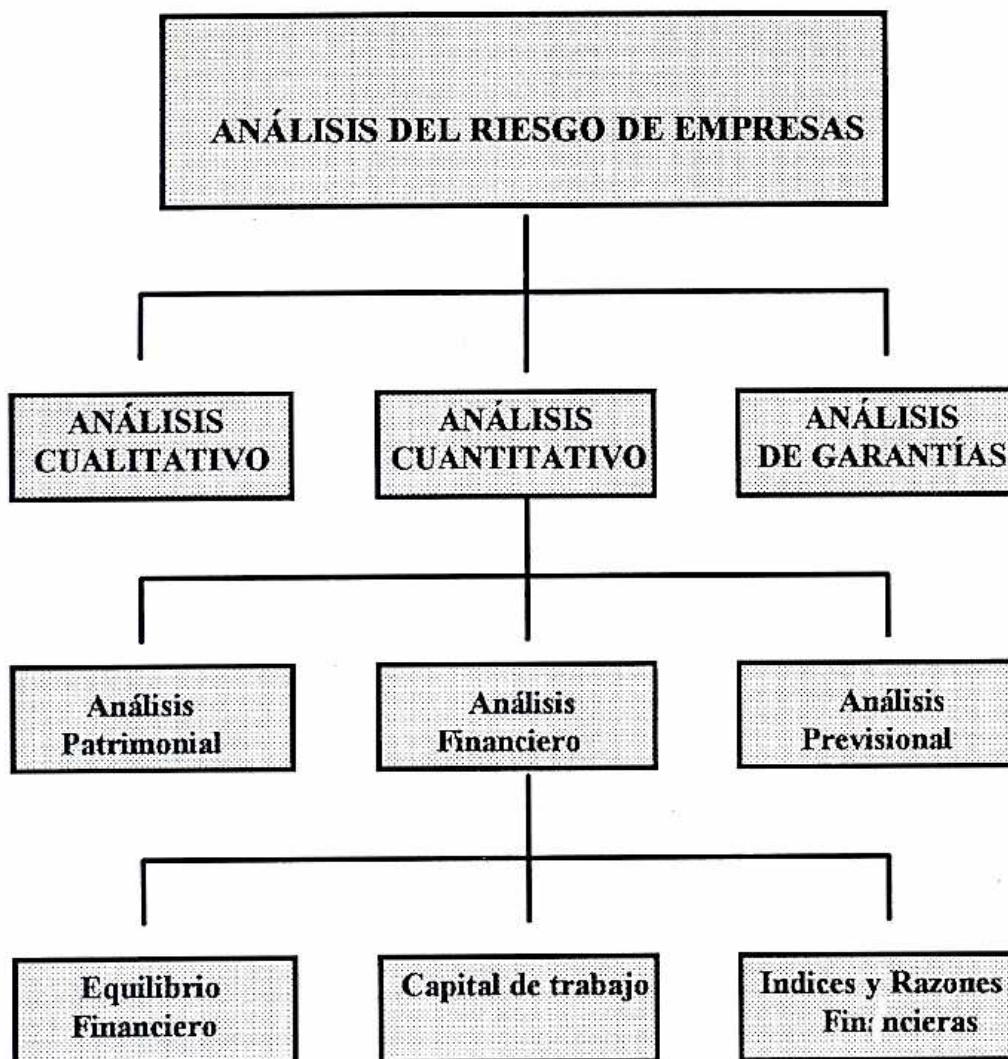
El análisis de riesgo empresarial ha sido un instrumento utilizado siempre por los bancos y entidades financieras y de amplio estudio en el mundo académico y científico nacional, pero no todas las instituciones financieras cubanas tienen el mismo desarrollo en esta importante herramienta, por lo que este enfoque puede ser aprovechable en diferente medida por los distintos tipos de bancos y entidades financieras que existen en país.

### **El análisis cualitativo de la empresa.**

De manera general un sistema eficiente de análisis y evaluación del riesgo crediticio de las empresas debe comprender los siguientes elementos:

- 1- Análisis cualitativo de la empresa.
- 2- Análisis cuantitativo de la empresa.
- 3- Análisis de las garantías.

### **Diagrama de análisis de riesgo:**



Un aspecto básico del análisis de riesgo es la actualidad y calidad de este. En tal sentido debe considerarse que el análisis cualitativo contiene un fuerte componente subjetivo (basado en las percepciones y proyecciones futuras de la calidad de la empresa) y que una parte fundamental del análisis cuantitativo parte de información sobre todo del pasado (se basa en razones financieras fundamentadas en estados contables), que puede extrapolarse al futuro, pero con probabilidad de sufrir variaciones significativas. Asimismo, los planes y flujos de caja previstos, pueden incumplirse. Las garantías, por su parte, aunque representan cierta seguridad, no libera al prestamista de algún riesgo, ya que recurrir a ellas no es deseable, pues acarrear inconvenientes legales, molestias administrativas, deterioro de las relaciones con los clientes, costos involucrados, etc. De aquí que el análisis de

riesgo, para ser un criterio realmente útil, no puede limitarse a uno u otro tipo de análisis, sino que implica considerar todos los elementos en sistema.

El análisis cualitativo de la empresa para la valoración de su riesgo crediticio reviste gran importancia, pues nos ofrece información relevante de aspectos no cuantificables, pero si determinantes en el desenvolvimiento de la empresa, que de una forma u otra se traducirán en mayor o menor probabilidad de lograr los resultados proyectados de forma exitosa.

Es por esta razón, que el análisis cualitativo indica al banco las áreas o factores de riesgo de la empresa, cuando se trata de una solicitud de financiamiento y le permite conocer su forma de organizar o enfrentar los procesos, así como su perspectiva de desarrollo. Esta valoración ayuda al Banco, quién mantiene contacto con un cierto número de clientes con estructuras económicas similares, en la toma de decisiones de inversión crediticia.

El tipo de empresa determinará las áreas y actividades, y dentro de estas los aspectos que con mayor fuerza definen la calidad, para la cual es sumamente útil el criterio de los expertos que procesan, seleccionan, e interpretan la información. Sin embargo, existe un grupo de aspectos comunes a cualquier empresa.

Aspectos a tener en cuenta en el análisis cualitativo de la empresa:

- 1- Dirección y organización:
- 2- Recursos humanos:
- 3- Producción:
- 4- Investigación y desarrollo:
- 5- Producto:
- 6- Distribución:
- 7- Comunicación:
- 8- Mercado y ventas:
- 9- Relación con clientes y proveedores:
- 10- Economía y finanzas:
- 11- Control e información interna:

El análisis de estos aspectos ofrece un conocimiento abarcador de las áreas y actividades fundamentales de la empresa, por lo que se hace necesario el estudio profundo de los mismos por parte del gestor, a fin de interrelacionarlas y sacar



conclusiones en cuanto al riesgo que pudiera representar este potencial sujeto de crédito.

Los aspectos a tener en cuenta pueden ser valorados cuantitativamente con una puntuación entre 1 y 5 puntos, asignada de la siguiente forma:

- Peor que la media ( débil o mal ) = 1
- Medio ( regular ) = 3
- Mejor que la media ( fuerte o bien ) = 5

Los resultados pueden recopilarse en las siguientes tablas del Modelo de Evaluación Cuantitativa:(**Anexo 1**)

### **Análisis cuantitativo de la empresa.**

Es de destacar que el análisis cuantitativo de la empresa se dirige fundamentalmente hacia tres partes, que conforman un sistema integral fundamentado en la información contable y financiera de la entidad; para ello se tendrán en cuenta:

- 1- El análisis patrimonial,
- 2- El análisis financiero, y
- 3- El análisis provisional.

Para la comprensión del análisis cuantitativo se hace necesaria recordar el contenido y esencia de los estados contables y si se tiene en cuenta que el análisis puede ser estático, cuando nos brinda visión de la empresa en un determinado momento, y dinámico, al estudiar la evolución en el tiempo comparando dos o más situaciones que deben ser homogéneas.

Como instrumentos de análisis se pueden utilizar los ratios, los porcentajes (verticales u horizontales) y las diferencias de partidas correlativas.

El análisis patrimonial estudia la composición de la estructura económica de la empresa (inversiones, activos) y la forma en que éstas han sido financiadas (financiación, pasivos). Este análisis se hace por separado, sin entrar a valorar las lógicas interrelacionales de la estructura económica y la financiera.

Conocer la estructura del activo de la empresa, en masas, porcentajes, diferencias, etc. nos indica en qué ha invertido sus recursos financieros. Este estructura suele ser un reflejo de la actividad económica, es decir, podemos ver si la empresa requiere de fuertes inversiones en activos fijos, en circulante, etc... y permite comparar su situación con las medias ramales.

El análisis financiero estudia el balance globalmente, teniendo en cuenta que el activo es el reflejo de la materialización del pasivo. Estudia los medios financieros empleados para financiar los activos y en qué medida son adecuados para mantener en desarrollo económico estable.

Este análisis debe considerar la capacidad que tiene la empresa para ir reembolsando sus pasivos según la disposición de los activos. Tendrá que valorar si los recursos financieros son los adecuados y al menor coste posible y si la combinación recursos propios en relación a recursos ajenos, del corto respecto al largo, etc. son las óptimas y si son compatibles con los objetivos de rentabilidad y estabilidad.

El análisis económico trata de estudiar la empresa valorando sus beneficios y rentabilidades actuales y expectativas del futuro. Para ello utilizamos las cifras de la cuenta de resultados, de forma global o diferenciada por ramas de actividad o de productos, y las cifras del balance. La información también está condicionada por la situación de la empresa, por el sector de actividad y por la coyuntura económica y el estudio debe ser dinámico para valorar la evolución de la entidad.

El análisis previsional consiste en proyectar los gastos e ingresos de la empresa durante un período de tiempo, más bien corto, de forma que a través del control del presupuesto de tesorería tengamos una visión de las necesidades de financiamiento y de la capacidad para reembolsarlas.

### **Análisis patrimonial.**

En él se hace constar la dimensión de la empresa, tanto de balance como de cifra de ventas, refiriéndonos a uno o varios ejercicios, lo que nos permitirá sacar conclusiones sobre su tamaño y crecimiento. Posteriormente se puede realizar un análisis del activo por masas y porcentajes, verticales y/o horizontales, pasando a continuación al análisis de las masas de pasivo –con los mismos instrumentos- y posteriormente, si se dispone de información, se puede comparar con datos ramales.

### **Análisis financiero.**

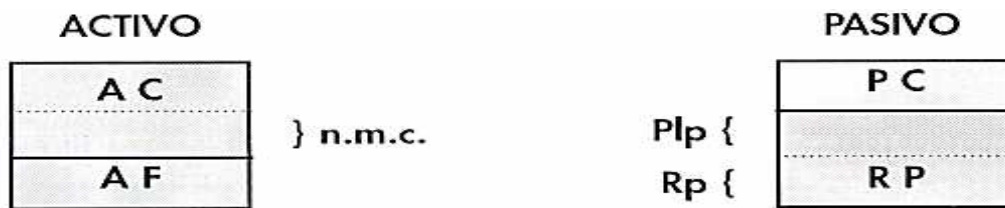
Equilibrio financiero: está relacionado con las adecuadas proporciones que deben existir entre las distintas fuentes de financiamiento que una entidad tiene a su disposición.

Una empresa tiene equilibrio financiero cuando tiene una estructura económica que le permite ir haciendo frente, en cuantía y vencimiento, a sus obligaciones. Para ello, deben cumplirse los siguientes principios financieros.

- El activo circulante "permanente" y el activo fijo, inversiones que se consideran estables en la empresa, deben financiarse con recursos permanentes, fondos propios y ajenos a largo plazo, de forma que solo se financie con recursos a corto aquella parte del activo circulante cuya posible realización no ponga en peligro la continuidad de la empresa.
- La política de créditos a corto plazo se debe basar en el nivel de ventas pues determina los desfases de tesorería. La política de obtención de recursos a largo plazo debe estar basada en la rentabilidad que hace viable la devolución de esta financiación.
- La elección entre recursos propios o ajenos a largo plazo estaría en función del rendimiento interno del coste de los capitales ajenos de forma que el primero supere el coste de la financiación de estos créditos.
- Se debe llevar a cabo una política correcta de renovación y mantenimiento de los almacenes, así como de gestión de otros conceptos de circulante, clientes y proveedores, para trabajar con las necesidades mínimas de circulante.
- La obtención y renovación de los créditos a largo plazo se debe basar en los beneficios y en los recursos que genera la entidad que determina la capacidad de amortización de estos créditos.

La entidad necesita de los medios financieros adecuados en el momento preciso y al menor coste posible para que pueda mantener un desarrollo económico estable.

Tendiendo en cuenta lo expresado y llevando este análisis al balance general, se logrará el equilibrio partiendo del establecimiento de una correlación óptima entre la estructura económica de la empresa y su estructura financiera. Podríamos considerar que una empresa se encuentra en equilibrio financiero cuando los recursos permanentes (propios y ajenos a largo plazo) financian activos fijos y las necesidades mínimas de circulante con los que los recursos a corto plazo o pasivos circulantes se encuentran materializados generalmente en el activo circulante. Esta situación se da con un Capital de Trabajo Neto o Fondo de Maniobra positivo, véase gráficamente:



**AC:** Activo Circulante, incluye las necesidades mínimas de circulante.

**n.m.c:** Necesidades mínimas de circulante.

**A F:** Activo Fijo.

**P C:** Pasivo Circulante.

**Plp:** Pasivo largo plazo.

**R P:** Recursos Permanentes.

**Rp:** Recursos propios (Patrimonio).

Entonces en situación de equilibrio se deberá cumplir que:

$$A C > P C \text{ y } A F + n.m.c = R P$$

Bajo estas condiciones podríamos decir que la empresa tiene todas las posibilidades para hacer frente a sus deudas, todo se simplifica aparentemente al lograr convertir en recursos líquidos el activo circulante en el momento oportuno. Generalmente las empresas no mantienen esta posición de equilibrio, lo que da lugar a las siguientes situaciones:

**Máxima estabilidad:** Se produce cuando la empresa financia con recursos propios todo el activo. Esta posición es de máxima seguridad, ya que la entidad no tiene que hacer frente a ninguna obligación de pago.



Esta situación suele presentarse en el momento de la creación de la empresa. Es muy teórica, ya que todas las empresas deben hacer frente a deudas con terceros, ya sea al corto o largo plazo y en dependencia del nivel de endeudamiento a que se acoja.

**Inestabilidad financiera:** en este caso se pueden presentar diferentes situaciones a considerar:

- *Empresas que financian Activos Fijos con Pasivos Circulantes.*

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A.C</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A F</td> </tr> </table>	A.C	A F	} n.m.c.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">P.C</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">R.P</td> </tr> </table>	P.C	R.P
A.C						
A F						
P.C						
R.P						

En este caso si se exigiera el pago de las deudas a corto plazo, la empresa no lograría hacer frente a estas obligaciones convirtiendo el activo circulante en medios líquidos y tendría que adoptar una de las siguientes variantes:

- a)- Vender activos fijos, lo que comprendería el desarrollo futuro de su actividad productiva,
- b)- Incrementar los recursos propios,
- c)- Renegociar la deuda extendiendo los plazos de amortización, es decir, pasando del corto al largo plazo.

- *Empresas con un proceso sistemático en el ejercicio contable con pérdidas.*

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>						
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">AC</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A F</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">PÈRDIDAS</td> </tr> </table>	AC	A F	PÈRDIDAS	} n.m.c.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">PC</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Plp</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Rp</td> </tr> </table>	PC	Plp	Rp
AC								
A F								
PÈRDIDAS								
PC								
Plp								
Rp								

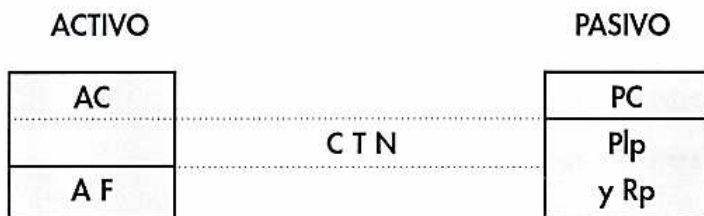
El activo real (A C + A F) es inferior al pasivo exigible ( P C + Plp), por lo que la empresa no podrá hacer frente a estas deudas ni liquidando estos activos.

Como se deduce de todo lo anterior, sin un equilibrio adecuado y correlaciones apropiadas, la empresa no puede alcanzar resultados óptimos, es decir, maximizar sus resultados. Por esta razón es imprescindible para la salud financiera de la empresa:

- Lograr optimizar cada componente del activo.
- Alcanzar una estructura de capital óptima.
- Mantener un capital de trabajo conveniente.

**Capital de Trabajo Neto o Fondo de Maniobra:** su definición más común se refiere a la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante de una empresa, y expresa la magnitud de recursos líquidos o casi líquidos de reserva con que cuenta la entidad, permitiéndole no necesitar una sincronía total entre ingresos y gastos.

Dicho de otra forma, representa los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades básicas para la explotación de la empresa.



El capital de trabajo neto viene expresado por:

$$CTN = AC - PC$$

$$CTN = (Plp + Rp) - AF$$

Estas fórmulas indican cómo podemos calcular el CTN desde la perspectiva del circulante o de los recursos permanentes.

La magnitud óptima del fondo de maniobra está dada por la actividad propia de la empresa o del sector pues el ciclo medio de maduración, que veremos posteriormente, nos determina las necesidades mínimas de circulante.

El capital de trabajo neto también podemos definirlo como la parte del activo circulante financiado con pasivos a largo plazo. El capital de trabajo neto es un indicador de equilibrio financiero.

Dos son por tanto las funciones que cumple el capital de trabajo neto; una económica y otra financiera:

- En su función económica puede ser considerado como bienes complementarios y heterogéneos de producción que concurren a la creación de productos y servicios por parte de la empresa. Es complementario en la medida en que son necesarios junto a los bienes de capital para el desarrollo de la producción; es heterogéneo en la medida en que se encuentra formado por componentes diversos con diferentes grados de liquidez
  - En su función financiera, debe garantizar la adecuación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos.

### Índices y razones financieras:

**Solvencia:** La solvencia de una empresa está referida a la capacidad de hacer frente a sus deudas con recursos. Algunos autores identifican la solvencia con el largo plazo, con lo que reservan para el corto plazo el principio o concepto de liquidez, lo cual parece adecuado, en razón de la vinculación de la liquidez con la posibilidad de contar con efectivo, o con la posibilidad de obtenerlo con rapidez. Por ello se adoptará aquí esta división convencional.

**Índice de solvencia total:** La forma más simple de medir el grado de solvencia de una empresa es relacionando sus obligaciones con sus recursos, o activos reales:

$$\text{Índice de solvencia total} = \frac{\text{Activos Reales}}{\text{Recursos Ajenos}}$$

Este indicador muestra la garantía que constituyen los bienes de la empresa frente a terceros. Cuanto mayor es el ratio, mejor es la garantía frente a terceros.

**Índice de garantía o solvencia:** Los activos reales tienen diferentes fuentes de financiamiento, unas propias y otras ajenas, a corto o a largo plazo. Los activos reales financiados con deudas a corto plazo presentan menor garantía como respaldo de las obligaciones que los respaldados por fuentes exigibles a corto plazo.

$$\text{Índice de garantía o solvencia} = \frac{AFN - ADiferidosCP}{\text{Recursos Ajenos}}$$

Entiéndase por activos fijos netos al resultado de deducirle a los activos fijos la depreciación acumulada.

**Índice de endeudamiento.** En relación con los recursos ajenos, es necesario no solo conocer en qué medida los activos totales la superan, sino también que relación guardan con respecto a los recursos propios y con su estructura respecto a los plazos de exigibilidad. Aunque no existe una proporción establecida, adecuadamente fundamentada, sobre la relación que debe existir entre los recursos ajenos y los recursos propios, se acepta -"como regla de oro" a los efectos bancarios- que los recursos ajenos no deben exceder los recursos propios, la empresa podrá determinar la estructura de capital o grado óptimo de endeudamiento

### **Liquidez:**

La liquidez se relaciona con la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, en tal sentido, no será útil la referencia a todo el activo para cubrir las obligaciones más inmediatas, sino solo aquellas que puedan

convertirse más rápidamente en efectivo. Por otra parte, la liquidez puede referirse a diferentes grados de inmediatez, en dependencia de los activos que consideramos.

### **Indicadores de rentabilidad:**

Los indicadores de rentabilidad comprenden un variado espectro de razones y proporciones, en los cuales se relacionan las ganancias con las ventas, los fondos, o los recursos; así como los gastos financieros y dividendos, que expresan el costo del uso de recursos, tanto ajenos como propios.

### **Apalancamiento financiero:**

El apalancamiento financiero se estudia al evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios por un lado, y el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios, por otro. En principio, el apalancamiento financiero es positivo cuando el uso de deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. En este caso, la deuda es conveniente para elevar la rentabilidad financiera.

**Ciclo medio de maduración de la empresa:** Se denomina así al período de tiempo que demora la empresa en recuperar cada unidad monetaria invertida en el proceso productivo. Su magnitud se determina al sumar los ciclos de materias primas y materiales, mercancías para la venta, producción en proceso, prontos determinados y de cobro, y deducirle el ciclo de pagos.

$$\begin{array}{ccccccccc} \text{Ciclo} & & \text{Ciclo de} & & \text{Ciclo de} & & \text{Ciclo de} & & \text{Ciclo de} & & \text{Ciclo de} & & \text{Ciclo de} \\ \text{medio de} & = & \text{materias} & + & \text{mercanc} & + & \text{product} & + & \text{product} & + & \text{cobro} & - & \text{pago} \\ \text{maduración} & & \text{primas} & & \text{p/ venta} & & \text{proceso} & & \text{terminados} & & & & \end{array}$$

### **Algunas consideraciones sobre los índices y razones financieras.**

Existen un gran número de índices y razones financieras para evaluar los resultados financieros pero a nuestra consideración dentro de ellos se destacan siete con mayor significación para una apreciación rápida y de gran relevancia en comparación con el resto, sin que implique desechar los demás.

Entonces surge una pregunta: ¿Cuáles deben ser los valores que deben tomar los indicadores en las condiciones cubanas para evaluarlos como buenos, regulares o malos?. Para ello es necesario estudiar el comportamiento de cada uno de los indicadores del análisis cuantitativo en las diferentes empresas, determinando las medias ramales y territoriales, de forma tal que sirva de paradigmas para la valoración de la situación económica financiera de los clientes del banco.



### **1.3 Teoría respecto a la gestión de Cobros y Pagos.**

Sistema de Pagos: Es el conjunto de instrumentos, procesos y canales de transferencia de fondos entre los distintos componentes de una economía, necesario para el desarrollo de la actividad económica. Por tanto, en sentido amplio, es la infraestructura a través de la cual se moviliza el dinero en una economía.

En general, las empresas compran a crédito y registran la deuda resultante como una cuenta por pagar. La cuenta por pagar, o crédito comercial, constituyen la categoría individual más grande de deudas a corto plazo, y representan casi el 40% de los pasivos circulantes de las empresas típicas de naturaleza no financiera, siendo este porcentaje un poco más alto en el caso de las empresas de tamaño pequeño.

Una adecuada gestión de pago requiere primeramente de la adecuada redacción de los términos del contrato que regule la operación. Cuando se hace a las empresas cubanas, la garantía de pago que puede ofrecer se basa en sus flujos financieros y en sus cuentas a cobrar y no en sus activos fijos. . La propiedad de las empresas cubanas, al ser estatal, es inembargable. No existen figuras como la quiebra o la suspensión de pagos. ¿Cuál es el origen de estos flujos?, ¿Quién es el acreedor?, ¿Cómo están documentadas?.

Actualmente algunas empresas cubanas atraviesan problemas de liquidez e incluso de solvencia. Los atrasos en los pagos pueden ser largos y costosos para el acreedor. Dada esta situación, es muy importante la gestión directa e insistente de cobro (o a través de una entidad financiera) y las relaciones de confianza que se hayan establecido y que puedan agilizar el cumplimiento de las obligaciones. Debe realizarse un seguimiento continuo e insistente de los créditos, sea cual sea la forma de pago acordada.

Implicación del impago en las razones financieras. El impago es un problema grave, que tiene mucho que ver con el aumento de las Cuentas por Cobrar y la reducción de la cuenta de Efectivo. La Empresa aunque no cobre a sus clientes, mantiene sus obligaciones de pago, por tanto se reduce el efectivo al hacer frente a las mismas, situación que se mantendrá hasta que no se reciban los fondos provenientes del cobro de las obligaciones contraídas por clientes; si existe impago de las empresas que tienen deudas con la entidad, es posible que llegue el momento en que el efectivo no se puede seguir reduciendo.

Las Cuentas por Cobrar forman parte del Activo Circulante y del Activo Total Neto; un aumento de la misma traería como consecuencia que se afectaran razones como: la Rentabilidad Económica, la Rotación del Activo Total, la Rotación del Activo Circulante, la Razón Circulante, la Rotación de las Cuentas por Cobrar, y por consiguiente el Ciclo Medio de Cobro, el cual se dilataría.

El incremento de las Cuentas por Cobrar influye en muchos aspectos del funcionamiento empresarial. De donde se infiere la necesidad de implantar un sistema de control que impida la acumulación excesiva de estas cuentas; sin él, la organización vería afectados sus montos de efectivo, y por tanto tendría que buscar nuevas fuentes de financiamiento para hacer frente a sus deudas.

Con respecto al efectivo, su disminución traería un aumento del número de rotaciones del mismo, pudiendo parecer que es debido a un uso eficiente, cuando en realidad sucede debido a la escasez del mismo. La organización tendrá que hacer una elección sobre el financiamiento que hará uso para resolver esta situación, estas soluciones tienen otros efectos:

- 1- Mediante el uso de las Cuentas por Pagar, alargando su ciclo de pago, su efecto inmediato sería el aumento del Pasivo Circulante, afectando otras razones: la Razón Circulante y la Prueba Ácida, por el incremento del Pasivo.
- 2- Mediante el uso de financiamiento adicional a través de la deuda con costo, lo que traería un incremento de los gastos por concepto de intereses, afectando de forma negativa a la Utilidad Neta, i lo mismo ocurrirá con la Rentabilidad Financiera.
- 3- Mediante el uso de financiamiento adicional a través del Patrimonio. Mediante una línea de crédito revolvente.
- 4- Mediante el Factoring.

La gestión de cobro tiene una gran importancia, pues aunque no implique un nivel alto de liquidez, sí permitirá prever posibles tensiones. La inexistencia de condiciones de cobro definidas, ni de su seguimiento, puede repercutir en el padecimiento de problemas de tesorería; además demostrar una mala imagen frente a los clientes. De no existir una buena gestión en el cobro, la empresa puede presentar problemas financieros que pueden llevar a la suspensión de pagos. Si bien esta gestión genera gastos por concepto de interés por el propio control de la misma induce, no propicia el crecimiento del capital de trabajo, por lo cual, el crecimiento del activo total se ve

limitado, favoreciendo con ello al existir deterioro de la Rentabilidad Económica, este se ve acotado, lo mismo para con la Rentabilidad Financiera.

La gestión de cobros y pagos genera una serie de gastos bancarios cuyas condiciones deben negociarse y controlarse, ya que pueden afectar negativamente a aquellas operaciones económicas que se pusieron en práctica sin tener en cuenta dicho factor. Eso sin contar que una mala gestión de cobros y pagos forzaría a buscar soluciones que implicarían más gastos financieros.

#### Funciones de la gestión de cobro.

La gestión de cobros tiene tres funciones o procesos que son básicos: la negociación, la gestión de cobros, y por último el control y supervisión.

La primera función, que es la negociación, permite evitar problemas en el momento de cobrar, porque es un proceso donde la empresa establece con los clientes cuáles son las condiciones que van a regir el negocio y dentro de ellas las condiciones del cobro.

Se debe tener en cuenta a la hora de llegar a un acuerdo, el establecer un sistema único de cobro y el envejecimiento de las facturas, tener en cuenta el período de cobro que le sea de interés a la empresa, así como añadir al proceso de descuento por pronto pago, los recargos que cargarán en caso de incurrir en mora. Los términos de la negociación deben quedar reflejados en un documento firmado por ambas partes.

Si el cobro se efectúa por medio de un cheque o transferencia, la empresa sólo podrá esperar que lleguen estos cobros y reclamar si no llegan, pero si el cobro se efectúa vía letra aceptada, será la empresa vendedora quien generará los citados documentos y hará las gestiones oportunas para que sean presentados con todos los requisitos formales al cliente en fecha y banco estipulado. Una gestión de cobros eficiente facilitará al cliente el pago puntual. Esto se puede lograr mediante la citación de recordatorios, llamadas telefónicas que permitan mantener al deudor al tanto del momento en que se vence el plazo de la deuda.

A partir de la información obtenida, se puede realizar una base de datos cuyo objetivo sea ordenar y clasificar la información para poder estar al tanto los cobros; además se debe realizar una previsión de estos, a corto y mediano plazo, precisa y exacta.

El proceso de cobro es algo difícil, aún más en nuestro país donde una parte importante de las empresas presentan problemas con sus pagos, aunque se puede intentar hacer mejoras en este proceso, por ejemplo puede motivar al cliente ya sea incentivándolo de forma económica si cumple pagos anticipados, o sea mediante la utilización del descuento por pronto pago.

Finalmente hay que destacar como último paso del proceso a seguir, su control y supervisión. Es necesario hacer un seguimiento de todos los cobros que quedan por realizar o se han realizado; este procedimiento es de mucha importancia para el correcto funcionamiento de la tesorería de una empresa. Ello permite que se puedan hacer reclamos cada vez que sea necesario, ya sea por el pago incompleto de algún cliente, por el no pago en el tiempo o algún otro tipo de situación similar que se pueda presentar, lo que permite por supuesto que no exista un incremento en cuentas como la de gastos financieros.

A modo de resumen, es necesario hacer un análisis de lo que puede suceder en caso de tener una mala gestión y conocer qué problemas podrían presentar. Por otra parte se debe señalar que una buena gestión siempre requiere el negociar tanto con clientes como con proveedores. Esto permite evitar situaciones difíciles que pueden suceder si no se pactan bien los acuerdos, como por ejemplo la falta de liquidez, que traería situaciones difíciles con respecto a la tesorería al no prever las entradas con el fin de cubrir las necesidades.

El proceso de cobro trae consigo costos, además de las pérdidas que puede tener la entidad por cuentas que jamás serán cobradas, o sea las que son incobrables. Estos costos crecen porque existen oportunidades que no pueden ser tomadas, o sea hay que añadir el costo de oportunidad de no poder realizar una determinada inversión en alguna actividad que la requiera por no cobrar en tiempo o no realizar el mismo.

#### Políticas de Cobro.

Una de las políticas de cobros citadas por la literatura es la de otorgar facilidades generosas a los clientes, con lo cual la empresa venderá más, pero sus gastos administrativos y financieros serán más altos.

Realizar una buena política de cobro, o sea una llamada política rigurosa a la hora de conceder créditos a algún cliente, traería costos financieros y administrativos ínfimos, pero hay que destacar que las ventas también serán menores. El usar una buena política provoca la aceleración de las cuentas por cobrar, reflejándose en el

incremento del efectivo, manteniendo estabilidad en las deudas contraídas, además de ver reducido el riesgo de pérdida.

La gestión y seguimiento de clientes va más allá de la concesión del crédito. Se impone la necesidad de establecer un seguimiento continuo de los cobros, de las ventas pendientes de cobro y de los atrasos que se puedan producir. Este tema tiene estrecha relación con algunas de las razones financieras, estas son: Rotación de Cuentas por Cobrar y Ciclo Medio de Cobro.

A partir de su medición la empresa obtendrá información valiosa para el diagnóstico del estado de sus cuentas por cobrar, lo que favorecerá la toma de decisiones para mejorar su situación al respecto.

Control de Cobro: Uno de los controles más importantes para comprobar la puntualidad de los cobros, o en su caso las desviaciones que se producen en la empresa, se realiza mediante el análisis de la antigüedad de las cuentas de clientes. Análisis que clasifica las cuentas por cobrar de una empresa en base a su edad. Según Weston y Brigham, "la administración debería controlar constantemente los días de venta pendientes de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar para detectar tendencias, para observar la forma en que la experiencia de la cobranza se compara con sus términos de crédito... Si los días de venta pendientes de cobro empiezan a aumentar, o si el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar empieza a mostrar un porcentaje creciente de cuentas adeudadas, entonces la política de crédito de la empresa puede requerir ser estrechada "

Hay que tomar en cuenta que el fenómeno de impago trae consigo un grupo de consecuencias. Una de ellas lo constituye el dilatamiento del ciclo de cobro, o sea se cobran menor cantidad de veces en el período o lo que es lo mismo se realiza en un tiempo superior, por tanto se reduce el efectivo. Además sería conveniente revisar las relaciones con el banco en materia de costos, compensaciones, entre otros.

Es frecuente que una buena gestión de impagos reporte a la empresa mejores condiciones económicas en materia de mayor cifra de crédito y abaratamiento del mismo.

## **Capítulo II: Evaluación de la gestión de cobros y pagos en la UBPC Las Nuevas.**

### **2.1 Caracterización general de la UBPC Arroceras Las Nuevas.**

Cumpliendo el acuerdo del Buró Político del Partido Comunista de Cuba con fecha 13 de octubre de 1993 y del Decreto Ley 142 de Consejo de Ministros del propio mes y año, se procedió a la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, los cuales debían desarrollarse bajo los principios básicos de la vinculación del hombre al área y los resultados finales, asociando los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada, también desarrollando ampliamente la autonomía de gestión y la administración de sus recursos, haciéndose autosuficiente en el orden productivo y alcanzando el autoabastecimiento alimentario de los trabajadores y su familia.

La UBPC Las Nuevas del CAI Arroceras Las Nuevas se encuentra ubicada en el Municipio La Sierpe, Provincia de Sancti-Spíritus en el Consejo Popular del mismo nombre fue creada el 22 de Octubre del año 1993 según Resolución 110/93 del Ministerio de la agricultura.

La estructura de la dirección de la UBPC esta integrada por un administrador, el asesor jurídico y siete jefes de departamentos: producción, recursos humanos, economía, maquinaria, aseguramiento, ganadería mayor y menor y la finca de cultivos varios.

La organización cuenta con un total de 283 trabajadores, de ellos 218 son fijos y en control existen 65. La plantilla está integrada por 37 mujeres. Cuenta con un administrador, 23 dirigentes y de ellos una mujer, 26 técnicos y de ellos 6 mujeres, 14 administrativos siendo de ellos 10 mujeres, de servicio 54 y de ellos 12 son mujeres, 166 obreros (58.7 % del total). En cuanto a la militancia se debe significar que existen 57 militantes del PCC, 11 de la UJC y 305 de la CTC. El salario medio es de \$ 570.00.

Dentro de su objeto social está definido garantizar la producción y comercialización de productos agropecuarios en moneda nacional y la producción fundamental es el arroz cáscara húmedo para el consumo nacional y la producción de semilla de arroz, así como la ceba de ganado vacuno y en menor escala la producción de cultivos varios.

Para desarrollar estas actividades la UBPC cuenta con 8 lotes arroceros, los cuales tienen en su estructura de dirección un jefe de lote, técnico y un controlador económico. Igualmente cuenta con unidades de base dedicadas a la maquinaria, talleres, aseguramiento, pista de aviación y otras. La entidad cuenta con una extensión territorial total de 584.50 caballerías que equivale a 7844 hectáreas, de las cuales tiene una superficie agrícola dedicada al cultivo del arroz 300 caballerías equivalente a 4026 hectáreas que se rotan entre las campañas de frío y primavera, una finca para la producción de cultivos varios con un área de 3.44 caballerías y 281.06 caballerías dedicadas a la ganadería mayor y menor.

Los lotes arroceros son unidades económicas de base que elaboran y controlan su presupuesto de gastos e ingresos en ambas monedas antes del inicio de cada campaña, el mismo es elaborado por los trabajadores con pleno acuerdo de la junta administrativa de la UBPC y comercializan su producción únicamente con las Unidades Empresariales de Base, destinadas al beneficio industrial del arroz del CAI Arrocero Las Nuevas. Por su parte, las producciones secundarias: como la carne y la leche, se comercializan a La Empresa Cárnica y El Combinado Lácteo de Sancti Spiritus.

En la actualidad se cultivan cinco variedades de arroz: Reforma, IAC 22, Selección 2, LP-5 y J-104. Siendo estas dos últimas las que aportan mayor rendimiento y a su vez son resistentes a las plagas y enfermedades que afectan este cultivo.

La finca de cultivos varios garantiza su contrato con el CAI Arrocero para ventas a acopio y los excedentes se destinan para venta a sus cooperativistas, familiares y el autoabastecimiento de sus comedores. En tanto la unidad de ganadería mayor comercializa su producción con destino al balance de la economía nacional.

Los principios fundamentales en que se sustenta el funcionamiento de la UBPC son:

- La vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
- El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de la vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
- Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.

- Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión, administrar sus recursos haciéndose autosuficientes en el orden productivo.

El patrimonio de la UBPC lo integran el conjunto de bienes, derechos y acciones adquiridos por la dotación inicial que les fue entregada al momento de su constitución, así como los demás que ha ido adquiriendo en los años que lleva constituida la entidad y que obran debidamente actualizados en los controles que a tales fines se llevan en la oficina de la UBPC, que son:

- La maquinaria agrícola, instrumentos de producción, medios de transporte, instalaciones y otros bienes adquiridos por compra o cualquier otro título y los constituidos por la entidad.
- Los animales, plantaciones, producción agropecuaria y otras producciones obtenidas por la unidad.
- Los fondos acumulados, los recursos financieros y otros bienes que posea.

## **2.2. Análisis horizontal y vertical de los estados comparativos para 2010 y 2011.**

Dentro de los estados fundamentales de la contabilidad que se deben evaluar comparativamente tenemos el de situación, en el cual se recogen las variaciones ocurridas al cierre de los períodos seleccionados y los pesos específicos de sus principales partidas con respecto a sus correspondientes subgrupos; para su mejor comprensión observemos el estado A: (Anexo 2)

Un elemento significativo que se refleja en los estados de situación pertenecientes a la UBPC Las Nuevas lo constituye el que dentro de la composición de los activos generalmente son los activos circulantes los que reflejan la mayor composición por su peso específico, refiriéndonos específicamente a los cierres de año del 2010 y el 2011 se observa que en el primero ellos representaban el 93% y en el segundo el 87%. La disminución de su composición en el 2011 se debe a que el efectivo en banco disminuyó en valores por 854.6 MP por un 81% dejando de conformar dentro del circulante el 14% que representaba en el 2010.

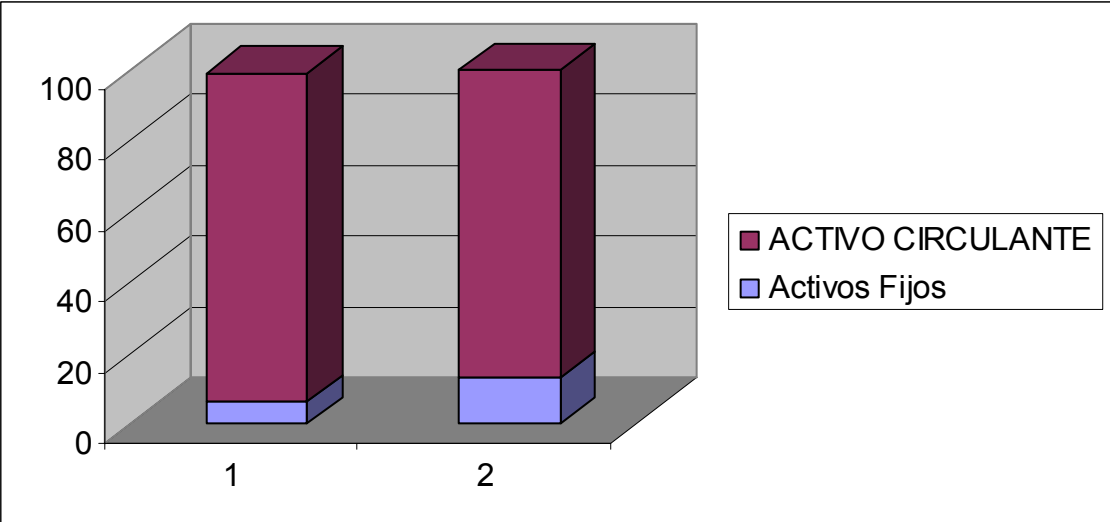
Dado a esta situación y debido a que los inventarios representan el mayor peso específico dentro de los circulantes es que pasan a representar del 71% en el 2010 al 80% en el 2011 elemento a tener en cuenta posteriormente en la evaluación de su actividad. Dentro de este análisis se debe tener en cuenta que dentro de la



producción agrícola en proceso no se analizan los lotes de arroz que no se encuentran en corte, elemento que a nuestro criterio desvirtúa en parte la información.

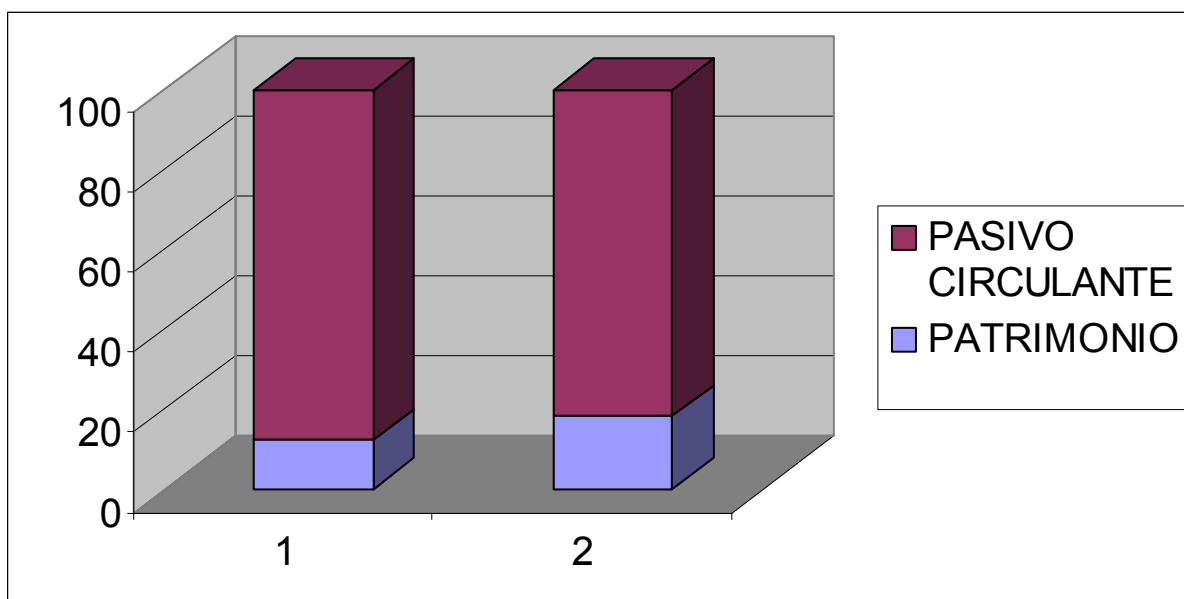
En el análisis de los pasivos (Anexo 3) tendremos en cuenta la composición que representan los pasivos circulantes y otros pasivos; en el 2010 los pasivos circulantes ascendieron a valores en el orden de los 6783.8 MP y dado a que los valores de otros pasivos fueron prácticamente insignificantes se puede decir que ellos conformaban el total de los pasivos, situación similar ocurría al cierre del 20010en que ascendieron a 5860.0 MP; no obstante si debemos tener en cuenta que con respecto al año precedente ellos disminuyeron en 923 759 pesos , que en valores relativos solo significaron un 14%. Dentro de las partidas que disminuyeron más significativamente dentro del pasivo circulante lo constituyeron los préstamos a corto plazo al variar descendentemente en 1 439 997 pesos para un 28%.; no obstante no debemos dejar pasar por alto la variación negativa ascendente de las partidas de cuentas por pagar a corto plazo en 508 642 pesos para un 564% y de los gastos acumulados por pagar en 17 754 pesos para el 33%.

**Gráfica 2.1: Composición porcentual en los estados de situación comparativos: Activos. (2010 y 2011)**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 2.2: Composición porcentual en los estados de situación comparativos: Pasivos y Patrimonio. (2010 y 2011)**



Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis del Estado de Resultados.**

Previamente al análisis del comportamiento de los elementos que componen los estados de resultados para los cierre de períodos correspondientes a los años 2010 y 2011 debemos tener en cuenta que por las características de las UBPC Arroceras ellas no incurren en determinados costos y gastos por lo que su formato se hace sencillo, observemos a su comportamiento en el Anexo 4.

Como se observa los costos de Venta al cierre del 2010 y el 2011 superaron el 60% de los ingresos por ventas de producciones y servicios y dentro de ellos les correspondía en el año precedente el 90% a los gastos por elementos, con un comportamiento similar en el 2011. Otro elemento significativo en que se obtuvieran tan bajos niveles de utilidad a partir de los ingresos por ventas lo constituyeron los gastos por faltantes y pérdidas, gastos que ascendieron de valores en el orden de los 1.118 MP a 1.433 MP, es decir su composición varió dentro del resultados de un año a otro en el 3% dado por su crecimiento en 315 065 pesos para el 28%.

### 2.3 Diagnóstico sobre los resultados económicos y financieros al cierre de los años 2010 y 2011.

La evaluación de la actividad económica y financiera se basará para su primera parte del comportamiento de los indicadores de producción versus costos y los de rentabilidad. Para la segunda parte nos apoyaremos en el uso de los indicadores o razones financieras para los grupos de partidas que refieren liquidez, actividad, endeudamiento y margen sobre la utilidad.

#### Indicadores económicos:

A continuación referimos en una tabla las relaciones que se establecen entre los indicadores de producción agropecuaria y mercantil.

Tabla 2.1: Indicadores productivos.

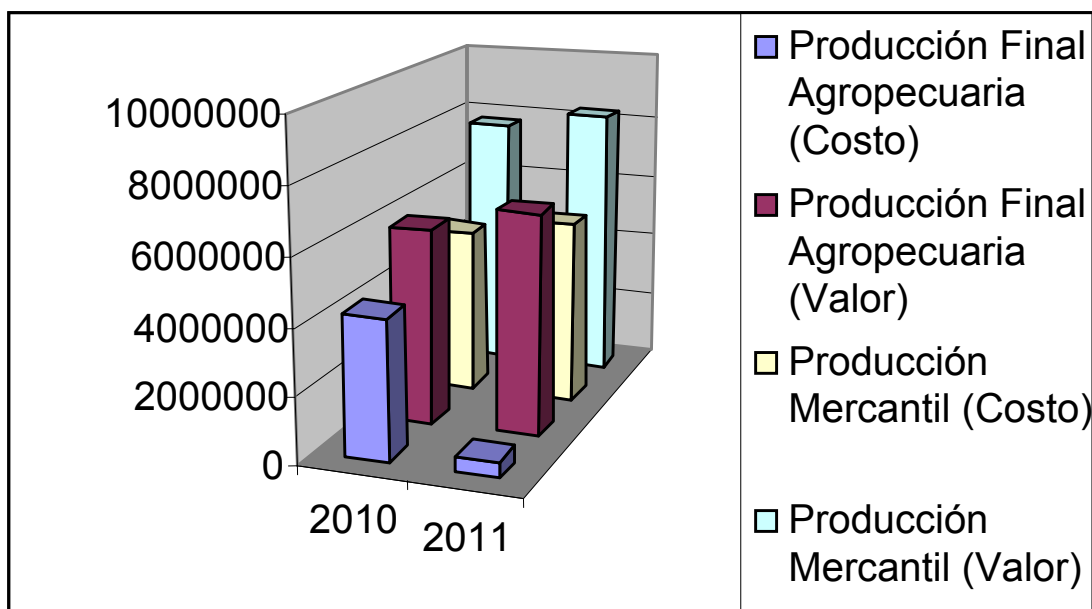
Indicadores.	2010		2011		Variación	
					Absoluta	Relativa
<b>Producción Final Agropecuaria (Costo)</b>	4257154	72	469871	7	-3787283	11
<b>Producción Final Agropecuaria (Valor)</b>	5946145		6713721		767576	113
<b>Producción Mercantil (Costo)</b>	5039930	65	5601023	68	561093	111
<b>Producción Mercantil (Valor)</b>	7790874		8291508		500634	106

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que las UBPC adscritas al CAI Arrocero Las Nuevas como objeto social fundamental es el fomento de las producciones de arroz y el fomento de ganado mayor es que en el análisis de los indicadores productivos se tengan en cuenta la producción agropecuaria y la producción mercantil; como se observa en la tabla anterior la producción agropecuaria ascendió en el 2011 con respecto al 2010 en 767 576 pesos y sin embargo sus costos se comportaron positivamente al disminuir en 3 787 283 pesos por el 89%, esto arrojó como resultado que de un costo que representaba el 72% en el 2010 descendieron hasta el 7% en el 2011. Por su parte refiriéndonos a la producción mercantil, que incluye la parte realizada en ventas de las producciones agropecuarias, manifestó un comportamiento creciente en 500 634 pesos para un incremento en el 6%, sin embargo sus costos asociados presentaron un comportamiento negativo al incrementarse en 561 093 pesos para el 11% lo que dio como resultado que se incrementaran en un 3% con respecto al

período anterior. Entre las causas fundamentales del deterioro de la producción mercantil se encuentra la pérdida de cosecha de más de 9 caballerías de arroz al no poderse cortar en tiempo, en ello incidieron el déficit de recursos materiales y de aseguramiento, así como la poca capacidad de almacenamiento de los secaderos del territorio, encargados de la recepción de las cosechas de las UBPC del territorio, téngase en cuenta que la tecnología de los mismos se encuentra en uso por más de 20 años y sin recibir inversiones de modernización significativas.

**Gráfica 2.3: Indicadores de Productividad.**



Fuente: Elaboración propia.

### **Evaluación de la actividad financiera, los Indicadores de Liquidez:**

Por la caracterización de la UBPC se intuye que la disponibilidad de recursos líquidos está en dependencia en un gran por ciento de la planeación o presupuestación de la actividad productiva que se realice por la empresa por campañas y para el período contable, ya que las fuentes de financiamiento son a partir de los créditos concebidos por la institución bancaria del territorio que cubre hasta el 80% de los resultados previstos.

Otro elemento importante a tener en cuenta es que la variación dentro de un período contable de sus saldos responde al momento de realización de las producciones fundamentales: Arroz y Ganado; que también responde a los niveles de calidad con que se realicen dado a que incide directamente en la variación de los precios,

directamente relacionado con los ingresos y por tanto en la disponibilidad de los recursos más líquidos.

A partir de los elementos señalados e independientemente a que el MINAGRI tiene reconocido como indicador aceptable para la liquidez inmediata la disponibilidad de 0,5 pesos por cada peso de deuda, por los resultados en la determinación de esta razón para los cierres de período 2010-2011 se observa una muy baja disponibilidad de efectivo para cubrir los compromisos con terceros a corto plazo, reflejando un comportamiento con una tendencia a su decrecimiento en cerca del 80% lo que refleja una situación de riesgo por capacidad de pago ante las deudas con terceros.

#### **Razón circulante:**

Como indicador de evaluación de la solvencia a corto plazo es decir de la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante AC y BC se evalúa de aceptable cuando se encuentra en el rango de 1.50 y 2.00 no obstante está reconocido por la bibliografía más actualizada que para empresas de países con economías en vías de desarrollo no debe excederse de 1.50.

Los resultados de la aplicación de la razón circulante reflejan un comportamiento similar en ambos períodos alrededor de \$1.00 de disponibilidad de los activos más líquidos por cada peso de compromiso con terceros a corto plazo. Aspecto que refleja un nivel de bajo riesgo financiero y por tanto de estabilidad al cierre de los períodos contables. Téngase en cuenta que generalmente para esta época las entidades de este tipo se ven obligadas a cubrir los compromisos contraídos con terceros es decir a amortizar los créditos por producción y capital de trabajo solicitado a las identidades financiadoras (BANDEC), para las diferentes campañas del año concluido ya que de no ser así corren el alto riesgo de no tener disponibilidad de financiamiento para el próximo período.

#### **Prueba ácida:**

La utilización de esta razón para los analistas financieros va referida al comportamiento e incidencias de los diferentes inventarios dentro del total de los activos circulantes, porque los mismos constituyen los menos líquidos, es decir reflejan realmente la capacidad de cubrimiento de los compromisos con terceros.

Como ya se hacia referencia generalmente el cierre del año los niveles de existencia por producciones en proceso no son las más representativas de la actividad de todo el año de la UBPC, ya que por ejemplo: la producción en proceso agrícola se refiere

a la campaña de frío del arroz, campaña no tan significativa en su monto productivo como a de primavera; por todo ello está el resultado de este indicador, pudiera estar viciado de errores por no tenerse en cuenta lo antes referido no obstante al comportarse en alrededor de 1 al cierre de los períodos 2010 y 2011 puede evaluarse como de un comportamiento satisfactorio pero que nos lleva a tener en cuenta la incidencia que tienen dentro de la capacidad de solvencia el resto de los activos circulantes cuestión analizada por una parte, en la evaluación del efectivo y por otra, que tendremos en cuenta posteriormente en el momento de su evaluación, de los clientes.

#### **Solvencia total:**

La aplicación de este indicador también sirve como referencia de en cuanto se encuentra financiado nuestros activos ya que si es mayor de 1 indica de que se cuenta de al menos con capacidad de pago no obstante la bibliografía recoge de que esta razón refleja buena salud cuando su resultado es alrededor de 2. Por su evaluación se observa tanto en el período 2010 como en el 2011 la UBPC manifiesta bajo nivel de cubrimiento de las deudas al corto y largo plazo con terceros en lo que incide fundamentalmente el mantenimiento de altos niveles de prestamos para operaciones corrientes.

#### **Indicadores de Actividad:**

Para evaluar los resultados de la eficiencia por la generación de ingresos por el uso por una parte de los recursos más líquidos y por otra de los recursos reales es que consideramos importante los indicadores de rotación de activos totales, activos fijos y activos circulantes.

#### **Rotación de Activos totales:**

Como indicábamos, se refiere a la capacidad de generación de ingresos por el uso de los recursos disponibles y propios, lo cual debe reflejar no solo un comportamiento por encima de 1 sino también creciente. Para las condiciones de la UBPC en que los activos están representados en un alto por ciento por los activos circulantes y dentro de ellos los inventarios a los cuales corresponden los inventarios de las producciones en proceso es que su resultado no brinda un criterio fehaciente y evaluativo de la generación de ingresos por el uso del total de los activos no obstante su análisis va referido a la evaluación del comportamiento de su tendencia que como se muestra es creciente en el 2011 con respecto al 2010.

### **Rotación de Activos Fijos:**

Es un indicador que refleja la capacidad de la generación de ingresos por el uso de las instalaciones, plantas y equipos incluidos los automotores. A pesar del alto nivel de equipamiento con que dispone la UBPC, ellos no poseen un alto valor contable lo que da como resultado que por su uso exista un alto nivel de generación de ingresos. Como se observa al cierre de los períodos 2010 y 2011 los activos fijos muestran una alta generación de ingreso pero independientemente al incremento de las ventas en un 6 % al aumentar estos en el 90 % por la adquisición de nuevos tractores, es que los ingresos por ellos generados reflejan un comportamiento decreciente en el 2011 con respecto al 2010 por más de en un 56 %.

### **Rotación de los activos circulantes:**

Ya en momentos anteriores hemos hecho referencias a la significación que tienen dentro de los activos los activos circulantes, por lo que al evaluar la eficiencia de generación de ingresos por el uso de los mismos tenemos en cuenta, que como se observa, no solo fue mayor a 1 en ambos períodos sino que también refleja un comportamiento con tendencia creciente en el 2011 con respecto al 2010 en un 22%. La evaluación de la actividad de una entidad económica tiene que culminar precisamente en la determinación de los elementos del ciclo de conversión del efectivo, teniendo en cuenta para ello la determinación del número de días de cobro eficiente, de las necesidades de compras de inventarios y del crecimiento futuro de las ventas es decir calcular el período promedio de cobro, el período promedio de pagos y el período promedio de inventarios.

### **Indicadores Plazo maduración del efectivo:**

#### **Plazo medio de cobros:**

Por resolución conjunta del Ministerio de Finanzas y el Banco Central de Cuba con el objetivo de regular la circulación monetaria y velar por la salud de los cobros y pagos, este indicador no debe reflejar un comportamiento superior a los 30 días no obstante sí debemos destacar que sería de gran utilidad que se hiciera un estudio específico en la determinación de un rango para las empresas del mismo sector.

Al determinar el ciclo de cobro tanto en el 2010 como en el 2011 la UBPC reflejó resultados satisfactorios al comportarse por debajo de los treinta días y con una tendencia a su disminución de manera positiva de 27 a 16 días. Téngase en cuenta que una de las tareas más engorrosas dentro de la actividad económico financiera

para la empresa es la realización de los cobros dado a que muchos de los servicios que prestan es a través de terceros e incluso cuartos clientes, lo que puede llevar en ocasiones a que no se puedan realizar en su totalidad. Otro aspecto significativo es como independientemente al incremento del promedio de las cuentas por cobrar en un 88 % la realización de las mismas disminuyó en 11 días en cerca del 40 %.

**Plazo medio de pago:**

La determinación de este indicador refleja que prácticamente la entidad paga por adelantado es decir su comportamiento es de pronto pago, esto independientemente que es satisfactorio para los acreedores no lo es así para la empresa ya que deja de utilizar la fuente de financiamiento fundamental en la generación de nuevos ingresos utilizando gran parte de los créditos concedidos para el saldo de compromisos con terceros.

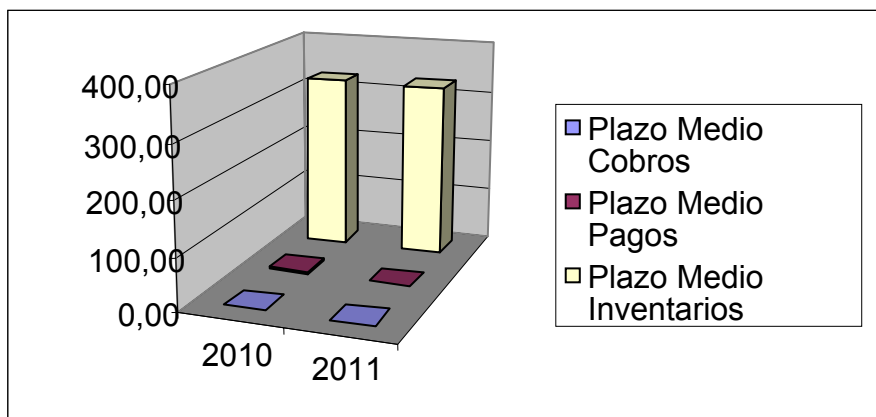
**Plazo medio de inventario:**

Se considera que este indicador refleja un buen comportamiento en la medida que tenga una tendencia a su disminución en días y que a la vez lo haga más de una vez en el período contable. Téngase en cuenta que los inventarios en la UBPC están respaldados fundamentalmente por las producciones en procesos las cuales dependen de la agrícola y la animal, y a su vez de ciclo vegetativo y de vida por lo tanto el hecho de que al cierre del 2010 y 2011 el plazo medio de inventario se comporta alrededor de los 13 días, comportamiento que se considera de saludable y que realmente no refleja las condiciones para el año por lo que la entidad no debe tomarlo como un indicador de medida de la evaluación de su comportamiento.

El ciclo de maduración del efectivo o período medio entre la compra de inventarios y la entrada de efectivo se determina sumando al ciclo de cobros el ciclo de inventarios y restándosele el ciclo de pagos y arroja el criterio del período en que la entidad no cuenta con efectivo, por los resultados anteriormente obtenidos podemos concluir que el mismo asciende a 326 días, esto se refiere a que dado al largo período de conversión de los inventarios ya que sus realizaciones están en dependencia de las campañas de cosecha y producción en la parte agrícola y por el ciclo de vida en la pecuaria lo que conlleva a que si prácticamente los pagos se realizan en efectivo, refiriéndonos a su rápida liquidación, entonces el ciclo de maduración del efectivo prácticamente se corresponde con el de inventarios.



**Gráfica 2.5: Indicadores Ciclo Maduración del Efectivo.**



Fuente: Elaboración propia.

### **Endeudamiento:**

Se considera que una entidad económica mantiene buenos niveles de endeudamiento cuando no se excede del 75%, es decir que el financiamiento sea cubierto en no mas del 75% por los compromisos con terceros porque de excederse se pasaría una situación de alto riesgo financiero, lo cual coincide en ambos períodos de análisis de la posición de la UBPC, no obstante esta situación refleja un comportamiento descendente positivo que debe mantenerse en períodos posteriores. Esta situación se debe en gran medida a que la entidad para cubrir no solo sus operaciones corrientes sino para el financiamiento de toda su actividad está obligada a solicitar para el primer caso créditos de producción y anticipos para salario, montos significativos y que no son cubiertos o amortizados hasta que se realicen las cosechas o se vendan las producciones pecuarias.

### **Indicadores de Rentabilidad.**

Los indicadores de rentabilidad brindan como criterio el nivel de eficiencia en el uso de los recursos y la generación de beneficios siendo dentro de ellos el de más importancia para la dirección económica el de Rentabilidad Financiera porque sus resultados refieren cuanto se genera por los recursos propios y de su cálculo se obtuvo que en el 2010 de un tan alto nivel de generación de beneficios por el uso del patrimonio, en el 2011 manifestó un total deterioro ya que por los tan bajos niveles de utilidad y por el monto en el saldo del patrimonio prácticamente no se generan beneficios; téngase en cuenta que las utilidades decayeron en el 2011 con respecto al 2010 en el orden del 40% por valores en el orden de los 557 MMP.

Situación similar se obtiene en la evaluación de los indicadores de Rentabilidad Económica para dichos períodos, no obstante a que los activos disminuyeron respecto al año base en el 7%.

Por último de la determinación de los indicadores de Rentabilidad en Ventas podemos concluir que independientemente al incremento de las ventas en el 2011 con respecto al 2010 en 510 560 pesos y la disminución de las utilidades en 556886 pesos por el 40% provocó que la rentabilidad en ventas disminuyera de 17.22 a 9.71 por el 44%.

### **Análisis y evaluación del Capital de Trabajo.**

El Capital de Trabajo Neto o también conocido como Fondo de Maniobra es la parte de los activos más líquidos que están financiados por los pasivos a largo plazo y/o por el patrimonio y el mismo debe ser asociado a las necesidades que tenga la entidad para cubrir sus operaciones más corrientes.

De los datos que se ofrecen en el estado de situación comparativo obtuvimos que ascendió en el 2010 a 381 539 pesos y en el 2011 a 386 879 reflejándose una variación creciente en 5 340 pesos, si se tiene en cuenta que tanto el activo circulante como el pasivo circulante disminuyeron en cerca del 15 por ciento con respecto al año base el incremento del fondo de maniobra se asocia al crecimiento del financiamiento por recursos ajenos a más largo plazo.

Si tenemos en cuenta los componentes del ciclo de maduración del efectivo como los determinantes del Capital de Trabajo Necesario se obtiene el siguiente resultado: más adelante.

El consumo promedio diario de efectivo, que no es más que el cociente entre los desembolsos totales del período entre la cantidad de días del mismo arrojó que la UBPC necesitaba, como promedio diario en el 2011 de 5 892 pesos y dado a que el ciclo de conversión del efectivo ascendió a 352 días, influenciado por la lenta rotación de los inventarios cada 329 días, dio como resultado que se necesitara de Capital de Trabajo 2 073 812 pesos.

Comparando las necesidades de Capital de Trabajo con el Fondo de Maniobra del 2011 se aprecia que la entidad operó en dicho período con un déficit de 1.68 MMP. Esto está dado porque la entidad incurre en altos niveles de desembolsos, fundamentalmente por costos de producción, que afectan los costos de

financiamiento que, en la generalidad de los casos, tienen que ser cubiertos con créditos bancarios al corto plazo.

**Tabla 2.2: Cálculo del Capital de Trabajo Necesario.**

Capital de Trabajo Necesario (Metodo Maduración del Efectivo)				
<b>UBPC LAS NUEVAS</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Inicio 2010</b>	<b>Final 2010</b>	<b>Inicio 2011</b>	<b>Final 2011</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cuentas y Efectos por Cobrar	52.833,00	320.656,00	320.656,00	382.853,00
Promedio de Cuentas por Cobrar		186.744,50		351.754,50
Cuentas y Efectos por Pagar	94.279,00	3.209,00	3.209,00	3.518,00
Promedio de Cuentas por Pagar		48.744,00		3.363,50
Inventarios Totales	3.999.473,00	5.118.585,00	5.118.585,00	4.986.630,00
Promedio de Inventarios Totales		4.559.029,00		5.052.607,50
Costo de Mercancías Vendidas		5.039.930,00		5.601.023,00
Ventas a Credito		8.077.383,00		8.587.943,00
Gastos Totales		1.489.412,00		2.150.615,00
Ciclo de Cobro (365/Costo/CxC Promedio)		14		23
Ciclo de Inventario (365/Costo/Inv. Promedio)		330		329
Ciclo de Pagos (365/Costo/CxP. Promedio)		4		0
Ciclo del Efectivo (CC+CI-CP)		340		352
Días del Periodo		365		365
Consumo Diario Promedio de Efectivo		4.080,58		5.892,10
<b>Capital de Trabajo Necesario (Ciclo de Efectivo*Consumo Prom. Efectivo)</b>	<b>1.388.077</b>		<b>2.073.812</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## **2.4 Evaluación y asignación del riesgo a la política de cobros de la UBPCA Las Nuevas.**

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar dos elementos básicos:

- Obtención de la máxima ganancia en operaciones.
- Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.

Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la firma. Asimismo, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables.

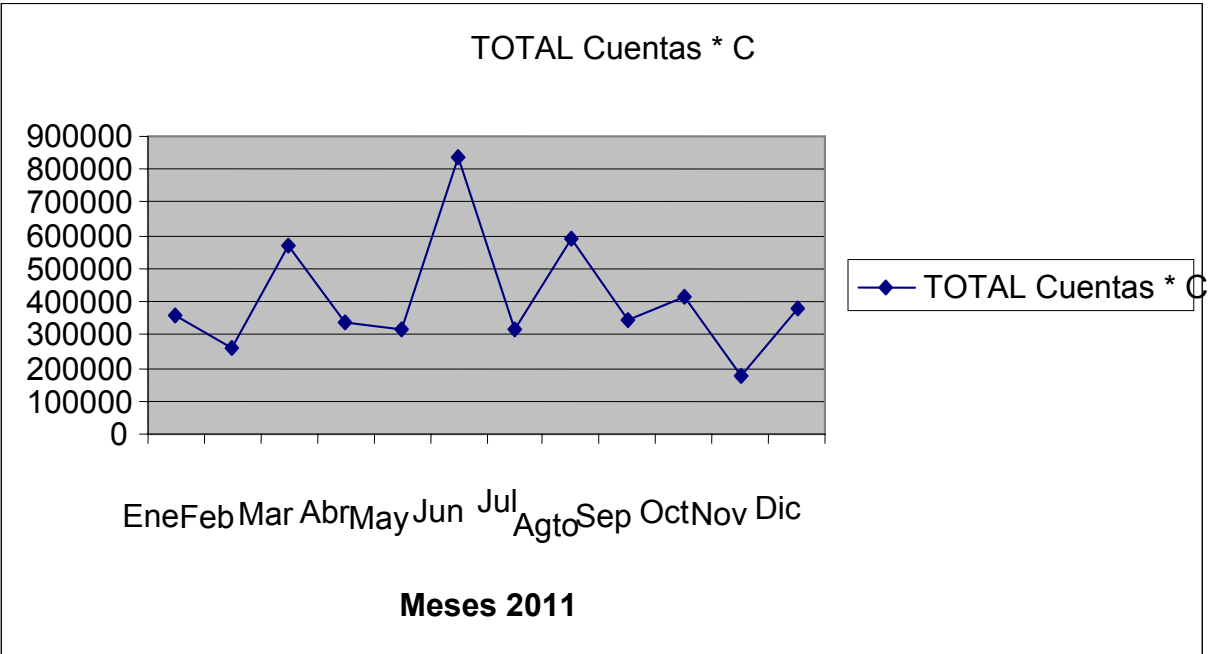
Así, desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa. Desde el punto de vista administrativo las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. En la medida en que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones; no obstante, se facilitan las ventas de los

productos mejorando las utilidades. Por lo tanto, el equilibrio debe existir básicamente entre el beneficio obtenido de la concesión del crédito (rendimiento) y la capacidad de obtener los fondos suficientes para pagar las deudas (liquidez) de tal manera que ese beneficio sea un indicador del nivel a que se eleva el rendimiento sobre la inversión.

**Evaluación cualitativa de la política de cobros.**

Para la evaluación de la política de cobros que aplica la UBPC A Las Nuevas a sus clientes se elaboró una tabla en la que se registraron los valores de los saldos acumulados por meses; la selección de estos valores está dado porque de ellos se tomarán como referencia los comportamientos por edades de saldos, ya que la entidad sujeta a estudio solo archiva o guarda esta información de manera digital del período precedente (mes), sobre la que se reescribe paulatinamente, perdiéndose así en el tiempo.

**Gráfica 2.4: Comportamiento por meses por saldo acumulado de Cuentas por Cobrar.**



Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica se observa que el comportamiento de los saldos acumulados de las cuentas por cobrar reflejaron un curso variable durante el año, siendo el mes más comprometido el de junio en que ascendió a más de 835 MP, por su parte el saldo por clientes refleja que las entidades con recurrencia más comprometida durante el

año lo fueron: la Unidad Empresarial de Base (U.E.B) Españoles, U.E.B. Combinado Alimenticio, U.E.B. Comercializadora, U.E.B. Granja Urbana, Combinado Río ZAZA, Combinado Cárnico Habana, U.B.P.C. El Cedro, téngase en cuenta que se tomaron las entidades que mantuvieron relaciones en 6 o más meses del año, como relación más representativa, posteriormente se analizan los compromisos según sus saldos.

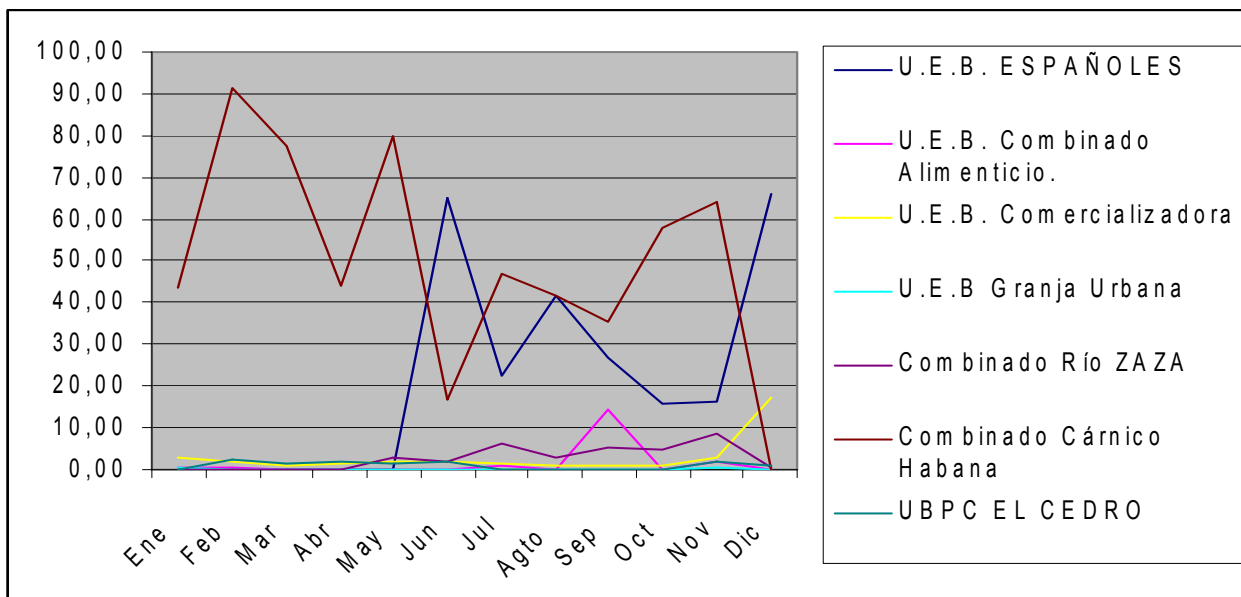
**Tabla 2.3: Clientes con saldos más comprometidos, % del acumulado.**

	U.E.B. ESPAÑOLES	U.E.B. Combinado Alimenticio.	U.E.B. Comercializadora	U.E.B. Granja Urbana	Combinado Río ZAZA	Combinado Cárnico Habana	UBPC EL CEDRO
Ene	0,00	0,35	2,68	0,28	0,00	43,66	0,00
Feb	0,00	0,50	2,13	0,15	0,00	91,25	2,44
Mar	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	77,60	1,56
Abr	0,00	0,00	1,29	0,17	0,00	44,04	2,04
May	0,00	0,16	2,02	0,00	2,86	80,02	1,66
Jun	64,96	0,17	2,00	0,01	1,81	16,76	1,70
Jul	22,67	0,93	1,42	0,06	6,07	46,92	0,00
Agto	41,63	0,20	1,04	0,07	3,01	41,42	0,00
Sep	26,92	14,14	0,86	0,03	5,25	35,47	0,00
Oct	15,78	0,00	1,10	0,01	4,57	57,94	0,00
Nov	16,48	1,93	3,00	0,47	8,73	64,31	2,01
Dic	66,16	0,00	17,16	0,00	0,63	0,00	1,10

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2.3 se relacionan los clientes que durante el 2011 mantuvieron mayores relaciones con La U.B.P.C. reflejándose el por ciento de sus saldos con respecto al total acumulado, llevado a un gráfico se obtiene:

**Gráfica 2.5: Clientes con saldos más comprometidos, % del acumulado.**



Fuente: Elaboración propia.

Entre los clientes seleccionados se encuentran aquellos que sus saldos de cuenta reflejan valores superiores a la media del por ciento del comportamiento del resto de los clientes o que mantuvieron saldos durante todo el año, por ejemplo:

- La U.E.B. Españoles se convirtió en cliente permanente de la U.B.P.C. Las Nuevas a partir del mes de Junio, estando sus saldos entre el 15 y 66% del acumulado del mes, lo que también puede interpretarse como el porcentaje que representa dicho cliente en la estructura de las Cuentas por Cobrar durante el mes, es decir, en los meses de junio y diciembre el saldo de sus compromisos representaban más del 60 por ciento del total del resto de los clientes, por lo que la U.B.P.C tenía comprometidas sus operaciones en cuanto a la disponibilidad de los recursos más líquidos, con este solo cliente, del resto de los concurrentes en dichos por cientos, lo que da un criterio de la magnitud de sus incidencias en las operaciones de la entidad.
- La U.E.B. Comercializadora, si bien por el monto de sus saldos, sus relaciones no son altamente comprometidas si manifiesta que estos se mantuvieron durante todo el año, incurriendo en aplazamientos de pagos, lo que provocó la permanencia de cuentas por cobrar con saldos envejecidos dentro de los plazos posteriores a los 30 días.

Si determinamos la probabilidad de ocurrencia y permanencia de saldos superiores al mínimo mantenido por las entidades clientes de mayor anuencia en el histórico por edades de la cartera de la U.B.P.C. Las Nuevas, entonces aplicando la

determinación de la desviación estándar como estadígrafo de medición del riesgo tendremos que:

**Tabla 2.4: Desviación estándar clientes más comprometidos.**

CLIENTES	$\bar{R} = \sum_{i=1}^N R_i \div N$	$\sigma^2 = \frac{\sum (R_i - \bar{R})^2}{N}$	$\sigma$
<b>U.E.B. ESPAÑOLES</b>	21,22	557,30	23,61
<b>U.E.B. Combinado Alimenticio.</b>	1,53	14,74	3,84
<b>U.E.B. Comercializadora</b>	2,96	18,79	4,34
<b>U.E.B Granja Urbana</b>	0,10	0,02	0,14
<b>Combinado Río ZAZA</b>	2,74	7,67	2,77
<b>Combinado Cárnico Habana</b>	49,95	633,94	25,18
<b>UBPC EL CEDRO</b>	1,04	0,87	0,93

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejados en la Tabla 2.4 permiten definir que dentro de los clientes seleccionados, La U.B.P.C. Las Nuevas asume el mayor riesgo por la permanencia de sus saldos acumulados con la U.E.B Españoles en el 23.61% y con el Combinado Cárnico habana en el 49.95%, es decir:

- Con respecto a la U.E.B Españoles la U.B.P.C. incurre en un riesgo en el orden del 24% de que su saldo represente el 22% del total del saldo durante el año, y siguiendo el mismo análisis,
- Con respecto al Combinado Cárnico Habana la U.B.P.C asume el riesgo en el 25% de que sus saldos reflejen el 50% del Total del saldo del año,
- De tal manera, dentro del total de clientes la U.B.P.C. asume un riesgo en el orden del 60% de que el saldo de las siete entidades seleccionadas sea el más representativo dentro del total del saldo de todos los clientes.

Otro análisis que se puede realizar es el de la determinación del nivel de riesgo que asume una entidad por el mantenimiento de saldos envejecidos en edades mayores a 30 días dentro del año, téngase en cuenta que si asumimos que el saldo de un cliente se mantiene por más de un mes en él se asignan montos aplazados del



periodo anterior, entonces se puede determinar dentro de los clientes seleccionados aquellos con los que la entidad asume mayor riesgo por mantenimiento de saldos envejecidos dentro del año.

**Tabla 2.5: Incidencia anual de clientes seleccionados.**

<b>ORGANISMO</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Agto</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>U.E.B. ESPAÑOLES</b>						X	X	X	X	X	X	X
<b>U.E.B. Combinado Alimenticio.</b>	X	X	X		X	X	X	X	X		X	
<b>U.E.B. Comercializadora</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>U.E.B Granja Urbana</b>	X	X		X		X	X	X	X	X	X	
<b>Combinado Río ZAZA</b>					X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Combinado Cárnico Habana</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>UBPC EL CEDRO</b>		X	X	X	X	X					X	X

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 2.5 los siete clientes anteriormente seleccionados mantuvieron saldos de cuentas por cobrar entre 7 y 12 meses del año, a lo que se le puede asociar el riesgo por mantenimiento de saldos envejecidos dentro del período contable.

En la tabla 2.6 se muestra el cálculo de la desviación estándar como estadígrafo que indica el riesgo mínimo que se asume por la entidad según la permanencia de saldos durante el período contable alcanzando este el 15.15%.

**Tabla 2.5: Riesgo por permanencia de saldos envejecidos.**

		Ren- dimiento	Prob.	Rend. Esp.			Varianza	
<b>ORGANISMO</b>	Incidencias	%	(p)	$\bar{R}$	$R - \bar{R}$	$(R - \bar{R})^2$	$(R - \bar{R})^2 \cdot p$	
<b>U.E.B. ESPAÑOLES</b>	7	58	0,11	6,48	-19,58	383,25	42,58	
<b>U.E.B. Combinado Alimenticio.</b>	9	75	0,14	10,71	-2,91	8,47	1,21	
<b>U.E.B. Com-ra</b>	12	100	0,19	19,05	22,09	487,97	92,95	
<b>U.E.B Granja Urbana</b>	9	75	0,14	10,71	-2,91	8,47	1,21	
<b>Combinado Río ZAZA</b>	8	67	0,13	8,47	-11,24	126,41	16,05	
<b>Combinado Cárnico Habana</b>	11	92	0,17	16,01	13,76	189,24	33,04	
<b>UBPC EL CEDRO</b>	7	58	0,11	6,48	-19,58	383,25	42,58	
$\Sigma$	<b>63</b>			<b>77,9101</b>			<b>229,63</b>	
							$\sigma$	<b>15,15</b>

Fuente: Elaboración propia.

De lo anteriormente determinado se determina que la U.B.P.C asume un riesgo por encima del mínimo en cerca de un 4% por la permanencia de saldos envejecidos con los saldos de la U.E.B. Comercializadora, en segundo orden de riesgo se asume con el Combinado Cárnico por el 16% y así sucesivamente asumiéndose el menor riesgo con la U.E.B. Españoles y la U.B.P.C El Cedro.

Hasta aquí se ha realizado un insipiente análisis del comportamiento de algunos de los elementos medulares que permiten asociar un nivel de riesgo ante el comportamiento del nivel de saldos de cuentas por cobrar y por clientes, pero ello no lo abarca todo, dentro de las cuestiones medulares dentro de la política de cobros se encuentra el análisis del comportamiento histórico de antigüedad por saldos, en el que se detallan no solo los clientes con los que se incurre en un mayor nivel de riesgo, sino también el que se establezcan los niveles de saldos más riesgosos, que a la postre incide en el logro del mejoramiento de los resultados finales de la entidad, por su efecto en el costo de la obtención del rendimiento final, análisis que para su realización se requiere de un nivel de información y que no estuvo a disposición.

No obstante, se considera que por los resultados obtenidos del desarrollo de la investigación se pueden elaborar un grupo de propuestas que contribuyen a la disminución del nivel de riesgo en la gestión de cobros.

## **2.5 Consideraciones a tener en cuenta en el mejoramiento y disminución del riesgo en la gestión de cobros.**

Antes que todo es importante que se tengan en cuenta un grupo elementos que se deberán considerar en la concertación de la negociación de la cartera de cuentas por cobrar, veamos:

- Necesidad del conocimiento básico de las resoluciones referentes a los instrumentos de cobros y pagos vigentes para el sector empresarial cubano.
- Tener en cuenta, dentro de los contratos contraídos con los diferentes clientes, la implementación de las tasas de interés establecidas por los bancos para la mora.
- Adoptar la posibilidad de aplicación del descuento por pronto pago como incentivo al cliente para que realice las operaciones con pronto pago.

Respecto a la utilización de las tasas de interés establecidas por el Banco ante los casos de mora o la posibilidad de concertación de créditos comerciales se debe conocer que:

- Las tasas de interés máximas para los créditos comerciales a aplicar serán en CUP del 8% anual.
- Los límites máximos iniciales de las tasas de interés por mora serán de un 2% por encima de la tasa comercial acordada,
- En caso de que el pago se debió efectuar en el plazo de los primeros 30 días siguientes de efectuada la venta o prestación de servicio considerar la aplicación de una tasa del 10% para las operaciones en CUP y del 14% para las operaciones en CUC.

En lo referente al descuento por pronto pago la bibliografía recoge que se podrá pactar su uso por ambas partes en los contratos o acuerdos de pago. La necesidad de la aplicación de esta medida está presente desde el momento justo en que se considera como una manera de incentivar al cliente para el pago anticipado.

Otras de las cuestiones posibles a tener en cuenta lo constituye la política que se aplicará con las Cuentas por Cobrar Contravalor que ya han sido contraídas y que superan los treinta días, y la política a adoptar con las Cuentas por Cobrar que se concertarán en el futuro con los siguientes puntos a negociar: instrumento de cobro,

plazo, porcentaje de interés a cobrar por el crédito comercial, tasa de recargo por mora a utilizar y descuento que se considerará en el caso de pronto pago.

Para las Cuentas por Cobrar que ya han sido contraídas y que han consumido más de 30 días se propone:

- Registrar estas cuentas como Efecto por Cobrar.
- Documentar dicha deuda mediante la utilización de letras de cambio, preferiblemente domiciliadas y a pagar a 30 días.
- En caso de acordar para el nuevo plazo uno superior a los 30 días, se deberá decidir qué porcentaje de interés se utilizará. Tener en cuenta para ello las normativas establecidas a su efecto por El Banco Central de Cuba; de tal manera se procederá con el porcentaje de interés a cobrar por mora.

Para las Cuentas por Cobrar que se pactarán en el futuro, y las contratadas que no exceden los 30 días, se puede acordar:

- Acordar plazos de pagos mayores de 30 días a través de la concesión de un crédito comercial, que no exceda los 60 días.
- Delimitar el límite del importe para el registro de deudas a través de letras de cambio.
- Aplicar la misma tasa de interés para los créditos como para las cuantas por cobrar, así como la tasa por mora.
- En cuanto al descuento por pronto pago, la decisión del por ciento a utilizar se tomará en el momento de la negociación.

Este grupo de consideraciones solo constituyen un ejemplo de los pasos a seguir en el proceso de concertación y contratación de relaciones comerciales entre la U.B.P.C Las Nuevas y sus posibles clientes, consideraciones que pueden ser enriquecidas por ejemplo con los tipos de interés a aplicar al crédito comercial y cuál le correspondería en caso de mora, condiciones en los plazos de cobros, estrategias a tener en cuenta en la concertación de los mismos, etc.,

Luego de haberse evaluado por un diagnóstico la situación económico financiera de la U.B.P.C Las Nuevas en los dos últimos períodos contables (2010 – 2011) y el comportamiento a través del riesgo de la política de cobros y pagos, se arribó a las siguientes conclusiones.

## CONCLUSIONES

- 1- Los elementos tratados en el Marco teórico Referencial permitieron adoptar un grupo de criterios que sirvieron no solo reconceptualizar todo lo referente al análisis económico financiero para la elaboración del diagnóstico de dicha actividad para la entidad a uno o más períodos contables, sino también reafirmar los aspectos concernientes a la evaluación financiera del riesgo, que sirvieron como base fundamental para el desarrollo del Trabajo de Diploma
- 2- A partir de la elaboración de un diagnóstico de la actividad económica y financiera por la instrumentación de un grupo de herramientas permitió definir que la entidad:
  - Posee poca capacidad de pago para con sus compromisos con terceros porque de manera general los parámetros de liquidez no satisfacen los requerimientos aceptados para entidades de la agricultura.
  - La generación de ingresos a partir de la administración de los activos, de manera general presentó un comportamiento aceptable porque tanto de los activos circulantes, de los activos fijos como del total de activos se generan niveles satisfactorios.
  - Aunque se cumple con la regla de oro en la relación cobros y pagos si es de considerar por la entidad el que se utilice más eficientemente el financiamiento a partir de las cuentas por pagar, ya que la entidad los realiza prácticamente cuando se generan, casi en el mismo momento de que se realizan los cobros, que de existir una ruptura puede conllevar a una situación de insolvencia e incapacidad de pago de los compromisos con terceros. Por su parte el tercer componente del CCE refleja que existe un lento movimiento de inventarios.
  - El análisis de los indicadores de rentabilidad reflejan que dado a la disminución sustancial en los niveles de utilidades existiera un deterioro en la estimación de dichos índices, lo que verifica una disminución en la eficiencia por gestión de la actividad fundamental de la UBPC.
- 3- La aplicación de un instrumento de evaluación de la gestión de cobros y pagos permitió definir por una parte a aquellos clientes más morosos en el cumplimiento de sus compromisos para con la U.B.P.C Las Nuevas y dentro de ellos el riesgo por mantenimiento de saldos envejecidos, determinándose a

partir de ello un grupo de consideraciones a tener en cuenta para el logro de su buena salud.

## **RECOMENDACIONES.**

Proponer a la Junta de Dirección de la UBPC Las Nuevas los análisis del informe de evaluación del comportamiento de los indicadores en el trabajo analizados, como herramienta para el análisis de la actividad empresarial y extender la aplicación del instrumento seleccionado para la evaluación y asignación del riesgo en el buen desarrollo de la política de cobros.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. AMAT SALAS, Oriol. (1997). *Comprender la Contabilidad y las Finanzas*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000. 268 p.
2. ADELL, R. *La gestión de tesorería con futuros financieros*. Barcelona: Gestión 2000, 1991.
3. ARAGONÉS, J.R. *Economía financiera internacional*. Madrid: Pirámide, 1990.
4. BOLTEN STEVAN E. *Fundamentos de Administración Financiera I*. México 1995. 368 p.
5. BENITEZ, MIGUEL A. *Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*. SL, 1997. 150 p.
6. BORRÁS ATIENZAR, F.; R. MARTÍNEZ RIVERÓN; A. CARVALLO ESPINOZA. Cuba: Banca y Seguros. Una aproximación al mundo empresarial. Alicante: Caja de ahorros del Mediterráneo, 1998. 110 p.
7. CASTRO, FIDEL. *Compilación de textos. Por el Camino Correcto*. Ciudad Habana: Editora Política, 1987. 125 p.
8. FONT VILALTA, M. Nuevos instrumentos para la gestión financiera de la empresa. En: *Empresa y Sociedad*. SL, SA; núm. 5-6. 65 p.
9. GARCÍA, PORTAL, P. *Análisis e interpretación de los estados financieros*. SL, SA. 236 p.
10. GILLMAN O. *Fundamentos de administración financiera*. 7ma ed. SL, 1996. 265 p.
11. GUAJARDO, GERARDO. *Contabilidad Financiera*. México, 1984. 315 p.
12. GUEVARA, ERNESTO. Conferencia con los estudiantes de la facultad de tecnología, el 11 de mayo de 1962. *El hombre y la economía en el*



- pensamiento del Ché para hoteles y empresas del sector turismo en el polo turístico Trinidad. SL, SA. 195 p.
13. HOUNGREN, C.T. Contabilidad financiera I. SL, SA. 334 p.
  14. MORENO, JOAQUÍN. Las finanzas en la empresa. México, 1989. 321 p.
  15. MORRISEY L. GEORGE. Construyendo los cimientos de la planeación estratégica. SL: SN, 1995 426 p.
  16. MILLER, M. H.; D. ORR. A Model of Demand for Money by Firms. En: Quarterly Journal of Economics. SL: SN, 1966. 435 p.
  17. Microeconomía intermedia, un enfoque moderno. SL: SN, SA; 3ra ed. 213 p.
  18. NAME, ALBERTO. Contabilidad. La Habana, 1975. 210 p.
  19. Programa del PCC. La Habana: Editora Política. 77 p.
  20. Resolución económica 5<sup>to</sup> Congreso del PCC. La Habana, 1997. 103 p.
  21. TABATONI, P. F. ROURE. La Dynamique Financière". París: Les Editions d'organisation, 1988.
  22. URQUIJO DE LA PUENTE, J. L. Análisis para las decisiones financieras. Madrid: Duesto, 1991. 203 p.
  23. VERGANZONES, J. Análisis del riesgo financiero. España: Confederación española de cajas de ahorro, S.A. 191 p.
  24. WESTON, J.; TOMÁS COPELAND. Finanzas en la Administración. México, 1996. 281 p.
  25. Martínez, José M. Consultor y Capacitación. VENTAS ¿QUIÉN TIENE LA ÚLTIMA PALABRA? [online]. [Argentina]. [Accedido el: 24 de enero de 2006]. Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales3/mar/esfuventa.htm](http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/esfuventa.htm)

## Anexo 1

<b>Modelo cuantitativo de Evaluación Cualitativa</b>	<b>Débil/ Malo 1</b>	<b>Media/ Regular 3</b>	<b>Fuerte/ Bueno 5</b>
<b>1- Dirección y organización</b>	a)- Grado de preparación y experiencia del equipo de dirección b)- Independencia económica – operativa y financiera c)- Garantía de renovación de la dirección d)- Métodos de dirección e)- Eficacia del equipo de dirección f)- Conflictos internos g)- Grado de motivación		
<b>2- Recursos humanos.</b>	a)- Grado de calificación y experiencia del personal no ejecutivo b)- Motivación de los recursos humanos c)- Política salarial d)- Cohesión del colectivo		
<b>3- Producción.</b>	a)- Grado de aseguramiento de la producción b)- Utilización de las instalaciones c)- Eficacia tecnológica del equipamiento e instalaciones y el know – how d)- Productividad del trabajo e)- Mantenimiento		
<b>4- Investigación y desarrollo.</b>	a)- Actividad de investigación y desarrollo b)- Obtención de nuevas patentes		
<b>5- Producto.</b>	a)- Calidad del producto b)- Etapa del ciclo de vida del producto c)- Imagen		
<b>6- Distribución.</b>	a)- Canales de distribución b)- Transporte c)- Política y explotación de inventarios		
<b>7- Comunicación.</b>	a)- Promoción b)- Relaciones públicas		
<b>8- Mercado y ventas.</b>	a)- Competencia b)- Adaptación de la oferta a la demanda c)- Grado de participación en el mercado d)- Política de ventas		

<b>Modelo cuantitativo de Evaluación Cualitativa</b>		<b>Débil/ Malo 1</b>	<b>Media/ Regular 3</b>	<b>Fuerte/ Bueno 5</b>
<b>9- Relación con clientes y proveedores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a)- Base de clientes</li> <li>b)- Base de suministradores</li> <li>c)- Política de cobro</li> <li>d)- Política de pagos</li> </ul>			
<b>10- Economía y finanzas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a)- Costos de producción</li> <li>b)- Grado de autofinanciación</li> <li>c)- Cumplimiento de sus obligaciones de pago</li> </ul>			
<b>11- Control e información interna.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a)- Confiabilidad de la contabilidad</li> <li>b)- Uso de la contabilidad de costos</li> <li>c)- Elaboración de planes y/o presupuestos corrientes</li> <li>d)- Proyecciones</li> <li>e)- Control interno</li> </ul>			

## Anexo 2

Estado A Estado de Situación

Ministerio de la Agricultura

Información oficial de: UBPC Las Nuevas 31 de diciembre de 2011

CONCEPTOS	Año Anterior	PE	Año Actual	PE	VARIACIÓN	
					ABSOLUTA	RELATIVA
Activo	<b>2010</b>		<b>2011</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>7165379</b>	<b>93</b>	<b>6246960</b>	<b>87</b>	<b>-918419</b>	<b>87</b>
Efectivo en Caja	2306	0			-2306	0
Efectivo en banco MN	1038746	14	193123		-845623	19
Cuentas por Cobrar CP	320656	4	382853		62197	119
Pagos anticipados a suministradores	1122		3010		1888	268
Pago a Cuenta de Utilidades	683650		681119		-2531	100
Ingresos Acumulados Por cobrar	314		225		-89	72
<b>Inventario Total</b>	<b>5118585</b>	<b>71</b>	<b>4986630</b>	<b>80</b>	4986316	97
Inventarios	216982	3	200233	3	-16749	92
Producción Propias para Insumo	1		-1		-2	-100
Producción agrícola en proceso	280852		29906		-250946	
Producción animal en proceso	4620750		4756492		135742	103
<b>Activos Fijos</b>	<b>490691</b>	<b>6</b>	<b>931835</b>	<b>13</b>	<b>441144</b>	<b>190</b>
Activos Fijos Tangibles	1233621		1763365		529744	
(-)Depreciación Act. F. T.	742930		831530		88600	112
<b>Activos Diferidos</b>	<b>70767</b>		<b>0</b>		<b>-70767</b>	
Gastos diferidos a L.P	70767				-70767	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7726837</b>		<b>7178795</b>		<b>-548042</b>	<b>93</b>

### Anexo 3

Pasivo	2010		2011		V. Absoluta	V.Relativa
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>6783840</b>	<b>100</b>	<b>5860081</b>	<b>100</b>	<b>-923759</b>	<b>86</b>
Otras Cuentas por Pagar	3209		3518		309	110
Ctas por P. Corto Plazo	90161		598803		508642	664
Efectos por P. Corto Plazo	1371011		1371011		0	100
Gastos Acumulado por Pagar	53803		71557		17754	133
Reservas Operacionales	91257		87211		-4046	96
Obligaciones con el presupuesto Estado	33070		26649		-6421	81
Préstamos recibidos	5141329		3701332		-1439997	72
<b>Otros pasivos</b>	<b>1024</b>		<b>1818</b>		794	178
Cuentas por pagar diversas	1024		1818		794	178
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6784864</b>	<b>88</b>	<b>5861899</b>	<b>82</b>	-922965	86
<b>PATRIMONIO</b>	<b>941973</b>	<b>12</b>	<b>1316896</b>	<b>18</b>	374923	140
Patrimonio	226850		482750		255900	213
Perdidas	-680610		0		680610	
Reservas patrimoniales	4701		0		-4701	0
Utilidad Período	1391032		834146		-556886	60
<b>TOTAL PASIVO y PATRIMONIO</b>	<b>7726837</b>		<b>7178795</b>		-548042	93

#### Anexo 4

Estado B Estado de Resultados						
Ministerio de la Agricultura						
Información oficial de: CAI Arrocero Las Nuevas 31 de diciembre de 2011						
Conceptos	Año Anterior		Año Actual		VARIACIÓN	
	2010	PE	2011	PE	ABSOLUTA	RELATIVA
Ventas de producciones y servicios	8077383		8587943		510560	106
Costo Venta producciones y servicios	5039930	<b>62</b>	5601023	<b>65</b>	561093	111
De Ello:en Total de Gasto por Elemento	4512243	90	5002797	89		
<b>Utilidad o pérdida Bruta en ventas</b>	3037453		2986920		-50533	98
(-)Gastos distribución y venta			2939		2939	#¡DIV/0!
<b>UTILIDAD o PÉRDIDA NETA ACTIVIDAD FTAL</b>	<b>3037453</b>		<b>2983981</b>		-53472	98
(-)Gastos generales Admón Act. Producción	157009		147602		-9407	94
<b>UTILIDAD o PÉRDIDA en OPERACIONES</b>	<b>2880444</b>		<b>2836379</b>		<b>-44065</b>	<b>98</b>
(-)Impuestos por Ventas Mercado	768		2159		1391	281
<b>UTILIDAD o PÉRDIDA NETA OPERACIÓN COMERCIAL</b>	<b>2879676</b>		<b>2834220</b>		<b>-45456</b>	<b>98</b>
Gastos por faltantes y pérdidas	1118299	14	1433364	17	315065	128
Gastos financieros	250577		376628		126051	150
Gastos de años anteriores			36422		36422	
Gastos de comedores y cafeterías						
Otros Gastos	119768		153660		33892	128
<b>UTILIDAD del PERÍODO</b>	<b>1391032</b>	0,00	<b>834146</b>	0,00	-556886	60

Fuente: Estados de Resultado UBPC Las Nuevas

**ANEXO 5: Saldo Total acumulado por clientes, año 2011**

ORGANISMO	CUENTAS por COBRAR									
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agto	Sep	Oct
EDUCACIÓN Mcpal										
U.E.B. ESPAÑOLES						542605,50	70997,00	245142,00	92922,00	6518
U.E.B. Combinado Alimenticio.	1267,65	1298,55	322,65		510,00	1455,90	2900,00	1155,00	48811,16	
U.E.B. LAS NUEVAS								2165,76	53147,80	5511
U.E.B Aseguramiento	469,05							3757,80		
U.E.B HERIBERTO ORELLANE										1074
U.E.B. BOTIJUELA										1919
U.E.B VILLA VAC.								923,00		
U.E.B. Comercializadora	9595,85	5540,94	4558,07	4355,59	6460,44	16712,08	4431,92	6121,65	2954,41	4559
U.E.B Granja Urbana	999,50	390,10	16,00	574,90		113,00	180,40	399,45	120,50	55,30
U.E.B Manolo Solano				1464,24	491,28	1227,78	1219,34			
U.E.B. TORYCUBA	84654,40	46,00	30,00	46251,50	135,50		62306,40			
ACT. AGROP. MININT S.S				32964,75	32964,75					
Combinado Río ZAZA					9146,40	15158,40	19010,40	17728,80	18117,60	1885
Combinado Cárnico SS			111523,25	62937,60		100964,45				
Combinado Cárnico Habana	156344,55	237590,15	441871,45	148865,70	255789,55	140000,00	146918,15	243893,85	122426,10	2393
Salud La Sierpe	1116,00	1008,00	1116,00	1080,00	432,00					
Complejo Hidráulico ZAZA	865,92									
UBPC EL CEDRO		6359,60	8904,00	6886,82	5309,20	14160,00				
UBPC LAS NUEVAS								7394,95	1150,00	
UBPC PERALEJO							1150,00			
Emp. MIXTA LA SIERPE	9984,00	8131,20		9813,60	4346,40					
CCS HIRAN ROJAS								10500,00		
CCS HUMBERTO CARMENATE	34241,03		878,40	874,80		1008,00		9300,00		
CCS 40 ANIVERSARIO	30694,34					1900,00	720,00			
CCS TOMY ALOMÁ	1050,00		200,00	600,00			250,00			
CCS ENRIQUE VILLEGAS				20081,25						

CCS CHE GUEVARA	24297,73			1305,76	3780,00		3072,00	40110,00		
CCS CAMILO CIENFUEGOS	2500,00				300,00			300,00	5490,00	
<b>TOTAL Cuentas * C</b>	<b>358080</b>	<b>260365</b>	<b>569420</b>	<b>338057</b>	<b>319666</b>	<b>835305</b>	<b>313156</b>	<b>588892</b>	<b>345140</b>	<b>4130</b>