



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

**FACULTAD DE CONTABILIDAD y FINANZAS  
Filial Universitaria Municipal  
La Sierpe**

**DEPARTAMENTO DE FINANZAS y ECONOMÍA**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**“ Evaluación de la Gestión de Cobros y Pagos en  
La Empresa Porcina Sancti Spíritus, año 2011 ”.**

**Autora: Yarelis Trujillo Fernández.**

**Tutor: Lic. Eddy Omar Trujillo Viciedo.**

**Mayo - 2011.  
“Año 54 de La Revolución ”**

## **RESUMEN**

La empresa cubana está enfrascada en lograr la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales y financieros, y para ello requiere de herramientas para enfrentar, con logros, la inseguridad de un entorno agresivo y turbulento desde el punto de vista económico y financiero.

En el transcurso de estos últimos años se ha trabajado arduamente para lograr la administración eficiente del circulante, encontrándose dentro de ellos los que definen la satisfactoria política de cobros y pagos el que afecta la recuperación operativa de los principales indicadores de la economía cubana.

La presente investigación se centra en dos momentos importantes: primeramente en la evaluación a partir de un diagnóstico de la actividad económica y financiera, desde un punto de vista comparativo, analizando los resultados y su comportamiento para los años 2010 y 2011; aquí se identifica tanto el riesgo financiero de los indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad como el del capital de trabajo neto y el capital de trabajo necesario.

En un segundo momento se evalúa la política de cobros que realiza la Empresa para con sus clientes durante el 2011, definiendo primeramente dentro de los mismos aquellos con mayor actividad tanto por el monto de sus partidas como por el comportamiento durante el año; y así se determina el riesgo que asume la entidad ante el mantenimiento de las cuentas por cobrar según su saldo con respecto al acumulado y el histórico por edades.

En la investigación se da cumplimiento a los objetivos trazados y se valida la hipótesis definida, arribándose a un grupo de conclusiones y de las que se derivan recomendaciones para el mejoramiento de la actividad económica y financiera de Porcino y el logro de la eficiencia económica.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1
<b>Capítulo I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE COBROS Y PAGOS</b>	5
<b>I.1 Teoría relacionada con las Gestión de Cobros y Pagos.</b>	5
<b>I.2 Análisis financiero.</b>	15
<b>I.2.1 Índices y razones financieras.</b>	20
<b>I.3 Sistema de Cobros y Pagos. Antecedentes.</b>	27
<b>I.4 Consideraciones generales sobre el Sistema de Cobros y Pagos.</b>	30
<b>I.5 Formas de Cobros y Pagos internacionalmente</b>	31
<b>Capítulo II: El riesgo en la gestión de cobros y pagos de La Empresa Porcina Sancti Spiritus.</b>	34
<b>2.1 Diagnóstico de la actividad económico financiera de la Empresa Porcina Sancti Spiritus.</b>	35
<b>2.1.1 Breve caracterización de la Empresa Porcina Sancti Spiritus.</b>	36
<b>2.1.2 Breve análisis de los estados de Situación y de Resultados Comparativos, años 2010 y 2011.</b>	37
<b>2.1.3 Evaluación financiera de la actividad cierre 2010 y 2011.</b>	42
<b>2.2 Evaluación de la Gestión de Cobros y Pagos en La Empresa Porcina Sancti Spiritus, año 2011.</b>	51
<b>CONCLUSIONES.</b>	56
<b>RECOMENDACIONES.</b>	58
<b>Bibliografía.</b>	59

## INTRODUCCIÓN

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones.

Cuba no está exenta de tales cambios, el entorno actual a que se enfrentan las empresas han experimentado un profundo y acelerado proceso de transformaciones que obligan a modificar su pauta tradicional de actuación, al igual que el resto del mundo.

En estos últimos años se ha trabajado arduamente en el perfeccionamiento de los mecanismos económicos como proceso continuo de investigación de estilos y métodos más eficientes de gestión económica. Especial atención se le ha prestado a la administración de los recursos materiales y financieros para lograr la capacidad de pago y la rentabilidad de la inversión, mediante la disminución de los costos y gastos, como elementos fundamentales para el incremento de la eficiencia económica.

En la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el primero de agosto del 2010, el General de Ejército Raúl Castro expresa: “es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos: Es una ciencia que se desarrolla, ¡Nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos!”

El nuevo modelo económico impone cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos para lograr la eficiencia, eficacia y control de los recursos. Por tal razón los directivos requieren de métodos de gestión que posibiliten medir el aprovechamiento de los recursos en cada proceso y actividades para la selección de aquellas que brinden el mayor beneficio con el mínimo de gastos, y disminuir el riesgo de adoptar políticas incorrectas que dificulten el control eficiente de la gestión.

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (PCC), 2011, se expresa:

“La empresa decide y administra su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan“

Al desarrollar este trabajo se considera que la aplicación de estas transformaciones en el sistema empresarial cubano y específicamente en la esfera financiera, aún no muestra los mejores resultados, debido a que en ocasiones entran en contradicción las características peculiares del mecanismo de gestión económica socialista, principalmente en cuanto al carácter planificado y centralizado que mantiene la economía cubana, con los elementos de eficiencia, eficacia y efectividad que tienen como principios el mercado competitivo.

En la bibliografía consultada para la realización del presente trabajo, arrojó como resultados concluyentes, por un lado, que las empresas adolecen de un análisis financiero detallado de sus estados financieros, lo que 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.

Entre los obstáculos fundamentales que afectan el panorama financiero empresarial de hoy, están el aumento 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.

Analizando esta situación 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 Empresa Porcina Sancti Spiritus en lo fundamental dirige sus funciones a la comercialización del cerdo en cualesquiera de sus variantes, desde los convenios en las modalidades de ceba, reproducción y coto, hasta la venta al matadero; todo ello trae como consecuencia que al entablarse dichas relaciones la gestión de cobros y pagos no en su totalidad se comporta según los requerimientos establecidos por el MFP y el BCC, al exigir un período no mayor a los 30 días para ambas actividades y por otra parte no exista un instrumento científicamente fundamentado que permita evaluar no solo el

comportamiento de la gestión y realización de las cobranzas y el cubrimiento 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.

Estas explicaciones han facilitado establecer como **problema científico** ¿La carencia de un instrumento de evaluación y determinación del riesgo en la gestión de cobros y pagos en La Empresa Porcina Sancti Spiritus afecta la liquidez y por ende los resultados económico financieros?.

El **objetivo general** consiste en: aplicar un instrumento de evaluación y determinación del riesgo por cliente y proveedores de la gestión de cobros y pagos que permita a La Empresa Porcina Sancti Spiritus tomar acciones hacia el incremento de la eficiencia económica.

Los **objetivos específicos** se establecieron en el siguiente orden:

- 1.- Analizar en la bibliografía existente los aspectos relacionados con el objeto de investigación, que ofrezca todo un arsenal teórico, en especial referidos a: análisis económico financiero, evaluación de la gestión de cobros y pagos e identificación del nivel de riesgo para la actividad.
- 2.- Caracterizar la entidad, evaluando a través de un diagnóstico la eficiencia económica financiera y el comportamiento de los indicadores de cobros y pagos.
- 3.- Aplicar un instrumento de evaluación y determinación del riesgo por clientes y proveedores para el logro de una eficiente gestión de cobros y pagos.

**La hipótesis de investigación expresa:** Si el Departamento económico de La Empresa Porcina de Sancti Spiritus contara con un instrumento de evaluación del riesgo por cliente y proveedores de la gestión de cobros y pagos no existirían afectaciones en los resultados finales en un período contable.

#### **Estructura:**

El informe se presenta con una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo I expone el marco teórico referencial sobre la gestión de cobros, adoptándose un grupo de consideraciones que permitieron el desarrollo posterior de la investigación.

En el capítulo II se parte de un diagnóstico del comportamiento del equilibrio financiero aplicándose los criterios de evaluación de la actividad económica y

financiera para determinar la incidencia de la gestión de cobros en el ciclo de Maduración del Efectivo y posteriormente el desempeño e influencia en el riesgo según saldos por clientes y edades.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE COBROS Y PAGOS**

## **I.1 – Teoría relacionada con las Gestión de Cobros y Pagos.**

En el presente capítulo se aborda la importancia de la gestión eficiente de la política de cobros y pagos en el proceso de perfeccionamiento empresarial que se lleva a cabo en la empresa estatal cubana que posibilite la administración eficiente del circulante.

**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. Por ello se recomienda recurrir a los modelos de contrato internacional y al asesoramiento legal profesional para una redacción minuciosa de todas las cláusulas contractuales, incluyendo las de penalización para casos de atrasos en el pago. Cuando se hace referencia a las empresas cubanas, la garantía de pago que pueden 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. Por tanto, se deben analizar dichos flujos financieros y los créditos a su favor. ¿Cuál es el origen de esos flujos? ¿Quién es el acreedor? ¿Están denominados en divisa o en pesos cubanos? ¿Cómo están documentadas sus cuentas a cobrar?

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.

Las entidades cubanas solicitan normalmente financiación a corto o medio plazo, siendo este uno de los factores de mayor relevancia en la elección del proveedor, lo que, en ocasiones, puede llevar a algunos exportadores a asumir excesivos riesgos. Aunque hagan parte del pago al contado, los compradores suelen solicitar aplazamiento del resto; pagos que también deben ser minuciosamente asegurados, ya que la situación financiera de las entidades puede cambiar rápidamente, no habiendo facilidad para obtener directamente información crediticia.

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

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

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

es cualitativamente superior a la inicial, o sea, que el capital – dinero se valoriza y se incrementa con una plusvalía y es este proceso el que lo convierte en capital.

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

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

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

El movimiento del capital se sucede tanto a través de la esfera de la producción (segunda fase del ciclo capital – dinero) como a través de la esfera de la circulación (primera y tercera fase de dicho ciclo). Por lo que el tiempo total que consumirá dicho ciclo será la suma de los tiempos de producción y circulación. Ambos tiempos se excluyen mutuamente, si se analizan en forma estática, o sea, en un único ciclo. Visto en un único ciclo, mientras circula, el

capital no funciona como capital productivo, ni produce, por tanto, mercancía ni plusvalía.

Lo anteriormente expuesto significa que el tiempo de circulación limita el proceso de valorización del capital, en proporción a su duración: a mayor duración, menor valorización en una misma unidad de tiempo, y viceversa. El desembolso de la primera fase del ciclo de capital – dinero se materializa en diferentes tipos de mercancías; medios de producción en forma de medios de trabajo, cuya vida útil es superior a la duración de un ciclo productivo, y que por tanto transfiere su valor al producto paulatinamente. Esto se denomina Capital Fijo.

La parte del valor de capital productivo invertido en fuerza de trabajo, no se transfiere al producto, ya que la misma es capaz de crear un nuevo valor superior al suyo propio, lo que induce la plusvalía. Sin embargo, se requiere renovar el valor invertido en esta fuerza de trabajo, íntegramente, para poder iniciar un nuevo ciclo productivo.

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

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

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

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

Las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero la competencia por la captación de clientes las obliga a ofrecer esta variante como vía para facilitar las condiciones de pago. El cliente no sólo se siente motivado a efectuar la compra por la calidad y el precio del producto o servicio, sino también por la posibilidad de aplazar el pago. Es esta realidad la que explica el por qué muchas empresas realizan una considerable porción de su actividad basándose en las ventas a plazo.

Implicación del impago de clientes 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 los 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 pueda 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.

Ahora bien, 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 de inmediato 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 por supuesto que tendrían otros efectos como son:

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. Pero a su vez este aumento induce un aumento del Activo Circulante, que deteriora la Rentabilidad Económica debido al crecimiento del Activo Total Neto y también de las Cuentas por Pagar o por Cobrar. Otro de los problemas que pudieran ocurrir y que afectarían de forma negativa sería la afectación de las relaciones con los proveedores, ante la posibilidad de no pagar a los mismos.

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, y lo mismo ocurrirá con la Rentabilidad Financiera.

1. Mediante el uso de financiamiento adicional a través del Patrimonio. En el caso de Cuba, sería mediante la inversión estatal, para las empresas estatales y mediante el capital aportado por acreedores, para las sociedades anónimas. Esto serviría para financiar el capital de trabajo, lo que pudiera causar el deterioro de la Rentabilidad Financiera, pero no sólo de ésta, sino también de la Rentabilidad Económica como consecuencia directa de un aumento del Activo Total Neto.
2. Mediante una línea de crédito revolvente.
3. Mediante el factoring.

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. De no existir una buena gestión en el cobro, la empresa puede presentar problemas financieros que pueden llevar a la suspensión de pagos.

La gestión de cobros y pagos genera una serie de gastos bancarios cuyas condiciones deben negociarse previamente 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, forzará a buscar soluciones que implicarán 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.

Las negociaciones pueden demorar algún tiempo, por lo que de ser una empresa con un número elevado de clientes conviene minimizar este proceso con vistas al ahorro de costos y de tiempo fundamentalmente. Se deben 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 se cargarán en caso de incurrir en mora. Los términos de la negociación deben quedar reflejados en un documento firmado por ambas partes (establecer un contrato).

En segundo lugar, a la hora de gestionar el cobro, la persona o departamento encargado debe tener la información precisa y exacta sobre las cantidades, el modo y el cuándo se van a cobrar las deudas. El responsable del crédito comercial tendrá atribuido el cometido de la gestión diaria de las operaciones. En tanto la atribución de contenidos es también probable que dependa del grado de centralización de las decisiones. Esta figura tendrá entre sus funciones a realizar, la facturación: a partir de cierto tamaño de empresa, la facturación debería estar automatizada y se realizaría, por ejemplo, a partir de los pedidos que cursa el departamento comercial. Resulta importante también la contabilización de los cobros de clientes, la relación diaria con los clientes y el archivo de documentación de estos.

Así, de manera periódica, según las necesidades de cada caso, y a partir de la contabilidad, y de las fichas de clientes, se debe obtener la información necesaria para la ejecución eficaz de su trabajo. La ficha del cliente incluiría

sus datos personales (nombre, dirección, teléfono), las condiciones e instrumentos de pago y las compras promedio, entre otras.

Después viene el proceso final, el cobro. Si 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 compañía vendedora quien generará los citados documentos y hará las gestiones oportunas para que sean presentados con todos los requisitos formales al cliente en la 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.

El proceso de cobro es algo difícil, aun 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.

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 se podrían presentar. Por otra parte se debe señalar que una buena gestión siempre requiere el negociar tanto con clientes como con proveedores.

Seguidamente se abordarán algunos aspectos que pueden servir de ayuda para la disminución de los ciclos de cobro.

Circuito administrativo de ventas: Este se origina justamente en el instante de la aceptación de la oferta por parte del cliente, concluyendo su ciclo en el proceso de la contabilización del cobro. Está compuesto por un grupo de documentos, estos son la oferta, pedido, albarán, factura y por último el proceso de la facturación.

Oferta: Permite realizar con detalle lo que se ofrece, ya sea el precio, cantidad, el producto como tal.

Pedido: necesariamente requiere nombre o razón social del cliente, además su dirección, cantidad, precios de factura, fecha, plazo y forma que este se hará llegar.

El albarán: Es un contrato que demuestra la situación entre cliente-proveedor. Deberá ser aceptado si presenta las condiciones que se necesiten para la

realización de su función (firma, cuño, identificación de la fiscalía del que recibe dicha mercancía y por supuesto el sello).

La factura: es el documento principal, básico para el comercio junto al albarán, su realización puede tener tres tipos de variantes:

Pre facturación: se confecciona la factura antes de producirse la salida de las mercancías almacenadas.

Simultánea: la factura se confecciona al mismo tiempo que se expiden las mercancías del almacén.

Post facturación: cuando la factura se obtiene de acuerdo con el documento de salida del almacén.

Proceso de facturación: A partir del pedido y del albarán, se confeccionan las facturas y el documento de cobro, siendo necesaria la verificación entre los datos del pedido y del albarán. La factura original se enviará por correo al cliente, mientras que una copia de la factura se remite al representante o vendedor de área para su control; por último, otra copia de la factura, junto con el pedido y la copia del albarán, pasa al dossier individual del cliente.

Circuito de Cobro 2: Es el tiempo transcurrido desde que se produce la entrega del producto al cliente, hasta que la empresa dispone realmente del importe de la venta.

La acción de cobro generalmente debe ser ejecutada por el comercial o el equipo de comercial. El plazo del cobro viene dado por la diferencia que existe entre el plazo comercial que se le ha concedido a los clientes y el plazo real que se tiene para el cobro. Este plazo es medido por la diferencia entre el día en que el pedido es recibido y el día en que se cobra la factura. Todo esto es el deterioro del plazo para la acción de cobrar.

El retraso a la hora de cobrar el efectivo puede explicarse a causa de la ineficiencia de determinados procesos, tales como: el pedido, la facturación, el cobro. Donde cada proceso está dividido en varias etapas y un fallo en cualquiera de ellas puede ser la explicación del retraso.

Por lo importante que resulta para el presente estudio la teoría referente a la negociación, a continuación se abordarán los principales elementos a tener en cuenta a la hora de su confección.

## **I.2 Análisis financiero.**

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.

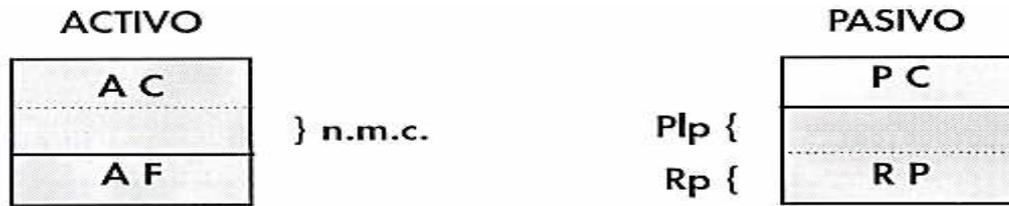
La política de créditos a corto plazo se debe basar en el nivel de ventas pues determina los desfases de tesorería. La política de obtención de recursos a largo plazo debe estar basada en la rentabilidad que hace viable la devolución de esta financiación.

- 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.*

ACTIVO		PASIVO
A.C	} n.m.c.	P.C
A F		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.*

ACTIVO		PASIVO
AC	} n.m.c.	PC
A F		Plp
PÈRDIDAS		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:

$$CTN = AC - PC$$

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

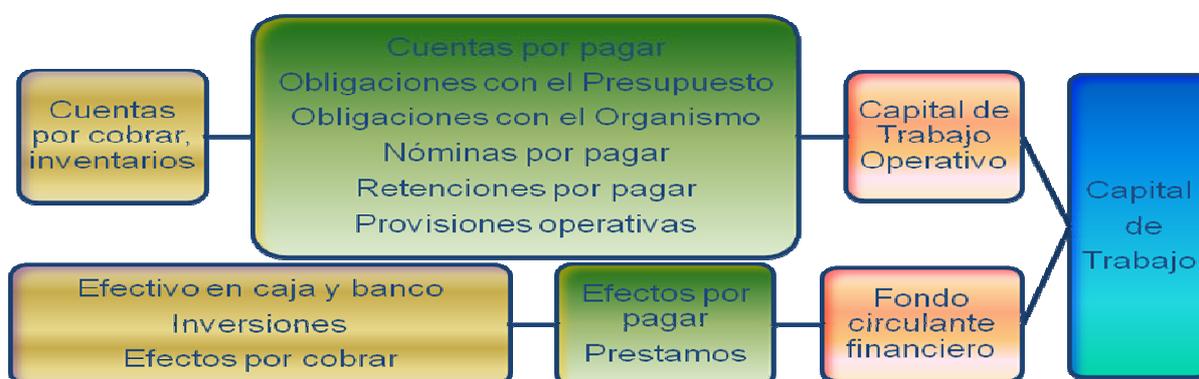
Estas fórmulas indican cómo podemos calcular el CTN desde la perspectiva del circulante o de los recursos permanentes.

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.

El Capital de Trabajo está representado por partidas operativas y financieras, dando lugar a un Capital de Trabajo Operativo y a un Fondo Circulante Financiero. Como se aprecia en la figura 1.1, el Capital de Trabajo es la suma del Capital de Trabajo Operativo y el Fondo Circulante Financiero. (CT=CTO+FCF).

Seguidamente se ilustran los componentes del Capital de Trabajo:



**Figura 1.1. Componentes del Capital de Trabajo. Elaboración propia**

- 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. Como quiera que la empresa necesita permanentemente de capital de trabajo (recursos circulantes) es necesario que sea financiado con cierta estabilidad (a largo plazo) al objeto de garantizar el equilibrio financiero.
- En su función financiera, debe garantizar la adecuación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos. Esta adecuación garantiza la solvencia y en función de esto se establecen dos reglas:
  - Todo activo fijo debe estar financiado por recursos permanentes, o sea, Pasivo a LP más Capital (regla de equilibrio financiero mínimo).
  - El pasivo permanente debe ser superior al activo fijo o lo que es lo mismo, que el Capital de trabajo Neto debe ser positivo (regla de seguridad). Debemos mencionar que, como excepción, empresas con un cortísimo período de cobro, incluso que cobran anticipadamente a sus clientes, pueden funcionar con un fondo de trabajo neto negativo ya que no están sometidas a tensiones de liquidez y pueden atender sin problemas sus obligaciones de pago a corto plazo.

Por tal razón se considera que es la parte del Capital de Trabajo que varía en dependencia del nivel de actividad. Cuando las ventas crecen y el ciclo financiero no sufre cambios, el impacto financiero es negativo, lo que trae como consecuencia inmovilización de recursos. El Activo Operativo Corriente, está representado por las Cuentas por Cobrar, así como los Inventarios y en el Pasivo Operativo Corriente clasifican las Cuentas por Pagar y las Nóminas por Pagar, así como las Obligaciones con el Presupuesto del Estado.

La gestión del Capital de Trabajo Operativo depende de las decisiones que afectan a estos Activos y Pasivos Corrientes en las distintas áreas de la

empresa tales como: Abastecimiento Técnico Material, Comercial, Servicios, Producción entre otras. Del resultado de estas áreas depende en gran medida la duración del ciclo financiero a corto plazo.

El Fondo Circulante Financiero está vinculado a la gestión financiera. Está constituido por las partidas de mayor liquidez tales como: Efectivo en Caja y Banco y las Inversiones Temporales, así como los Pasivos Financieros Corrientes, representados por los Efectos por Pagar, Préstamos Bancarios a Corto Plazo y los Intereses por Pagar. Su magnitud no depende del nivel de actividad, sino de los fondos permanentes que posibiliten financiar con comodidad los activos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

### **I.2.1 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 a corto plazo a medida que estas vencen; no solo se refieren a la liquidez total sino también a la habilidad de convertir en efectivo determinados Activos y Pasivos Circulantes.

Los recursos ajenos comprenden el pasivo circulante, el pasivo a largo plazo y el pasivo diferido. Si el valor del índice de solvencia total fuera inferior a la unidad, implicará que la empresa no dispone de bienes suficientes para hacer frente a sus obligaciones y se encontraría en lo que suele llamarse quiebra contable; por ello este indicador es también conocido como distancia de

quiebra. Si su valor es superior a la unidad, la empresa posee ante terceros suficientes garantías, ya que al incumplirse los compromisos de pago, los acreedores pueden resarcirse del impago con la realización de los bienes. Para la valoración de los bienes se recomienda utilizar el valor actual, ya que si fueran valorados al costo de adquisición, la información estaría distorsionada.

**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.

De tal forma, resulta necesario conocer qué estabilidad tienen los activos en relación con la exigibilidad de sus fuentes de financiamiento.

Este principio es aún más importante en el caso de los activos fijos, pues estos tienen un bajo grado de liquidez y se recuperan en varios ciclos de producción; de ello se deduce que sus fuentes de financiamiento deban ser preferiblemente propias, o exigibles a mediano, o largo plazo, como expresión de garantía de su respaldo.

La relación entre el activo fijo y los recursos ajenos nos permite conocer el tipo de respaldo que tienen estos recursos ajenos.

$$\text{Índice de garantía o solvencia} = \frac{AFN - ADiferidosCP}{Re\ cursosAjenos}$$

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

Si la relación fuera superior a la unidad indicará que los recursos ajenos pueden cubrirse con los activos fijos, los cuales constituyen una garantía más tangible que otros activos (excepto los de tesorería), aunque su liquidez sea menor. También significa que cada peso de deuda externa está respaldado con tantos pesos invertidos en activos. Sin embargo, esta proporción puede resultar engañosa si no se considera la relación entre los activos fijos y los recursos permanentes pues podríamos tener un fuerte desequilibrio financiero que nos provoque tensiones de liquidez.

**Razones de Endeudamiento:**

Se encargan de medir el comportamiento de los niveles de endeudamiento que posee la empresa y determina además si los mismos han sido utilizados de forma adecuada.

### **Razón de Endeudamiento Ajeno**

Relaciona los financiamientos ajenos con los propios para conocer la proporción en que la entidad ha utilizado el financiamiento ajeno para financiar sus operaciones en el corto plazo, la misma se determina:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Financiamiento ajeno}}{\text{Financiamientos propios}}$$

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

### **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Mide la actividad o liquidez de las cuentas por cobrar, expresa las veces que rotan las cuentas por cobrar con relación a las ventas y se define como sigue:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

### **Ciclo de conversión de cuentas por cobrar o Plazo promedio de cuentas por cobrar.**

Indica el tiempo que se requerirá para convertir las cuentas por cobrar en efectivo, se calcula:

$$\text{Ciclo de conversión de cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

### **Rotación de Cuentas por Pagar:**

Mide el grado de liquidez o actividad de las cuentas por pagar, se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

**Ciclo de conversión de las cuentas por pagar o Plazo promedio de las cuentas por pagar:**

Es el promedio de tiempo o el período medio de pago que transcurre desde el momento en que se realiza una compra hasta que se efectúa la erogación del efectivo, se calcula:

$$\text{Ciclo de conversión de cuentas por pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

**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.

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

### **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 los medios ramales y territoriales, de forma tal que sirva de paradigmas para la valoración de la situación económica financiera de los clientes del banco.

Por las características de nuestra economía y la estructura del Sistema Financiero Nacional las principales relaciones que se establecen por el sector empresarial lo son con el sistema bancario y por ello en aras de la eficacia del análisis que realizan nuestros bancos, sería conveniente determinar aquellos indicadores que miden mejor el riesgo que va a asumir el banco con un determinado cliente, o sea seleccionar los indicadores discriminantes en un análisis cuantitativo de riesgo. Con ese fin es necesario analizar la correlación que existe entre el comportamiento de los indicadores y la valoración del riesgo de los clientes del banco. Aquellas razones que mejor se correlacionan serían entonces las discriminantes, siendo estas las siguientes:

- Índice de solvencia.
- Capacidad de devolución de la deuda.
- Liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice del margen neto.

- Ciclo de cobro.
- Ciclo de pago.

El índice de solvencia total se considerará básico para el análisis cuantitativo, en razón de que no es admisible que una empresa no posea, al menos, un valor en activos que supere sus obligaciones. De ocurrir lo contrario, la entidad representa gran riesgo como sujeto de crédito. Es deseable que el valor del índice sea como algo mayor que 1, a los efectos de que exista un remanente que permita garantizar la satisfacción de las obligaciones.

La capacidad de devolución de la deuda constituye un índice de máxima importancia, al expresar las posibilidades de amortizarla con los recursos generados.

En las condiciones de la economía cubana, donde en muchos casos existe un gran sobredimensionamiento de los medios productivos, la solvencia es regularmente alta; sin embargo, la liquidez es generalmente baja. De tal forma el índice de liquidez media, en el que se hayan depurado los inventarios de aquellas existencias sin fácil conversión en efectivo, por su obsolencia, resultará un índice vital. Este indicador debe tener un comportamiento creciente y mayor que la unidad, lo que expresaría que con los activos circulantes de mayor liquidez se podría cubrir las obligaciones a corto plazo, lo cual es una relación favorable.

El índice de endeudamiento, al expresar la relación entre recursos ajenos y propios es también de considerable importancia. De tomar un valor de 1 o inferior, habría una gran seguridad, pues los recursos ajenos tienen cobertura con los recursos propios. Sin embargo, el análisis no podría limitarse a esa gran seguridad. La literatura establece un comportamiento del índice de endeudamiento total entre 0.5 y 0.7, lo que implica que es factible que el índice de endeudamiento sea superior a la unidad. El otorgamiento de financiamientos en Cuba con un índice de endeudamiento total superior a 0.6 debería efectuarse con mucho cuidado, imponiéndose el análisis del momento de la exigibilidad de las obligaciones para tomar una decisión definitiva.

En el índice del margen neto se relaciona la ganancia obtenida después de impuestos con las ventas, expresando de esta forma la rentabilidad de la actividad de la empresa. En la actualidad cubana, el valor de los activos no refleja la realidad. En ocasiones, las maquinarias, instalaciones, inventarios,

etc., están sobrevaloradas o están ociosas. Por otro lado las cuentas no están totalmente depuradas. No obstante a que se trabaja en la eliminación de estas dificultades es que no siempre la determinación de los indicadores de Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera puede considerarse como discriminantes para el análisis del riesgo.

Hasta aquí el análisis se basa sobre la recopilación y tratamiento de información de períodos pasados y no siempre el pasado indica la forma en que se comportará el futuro, es decir, el escenario tendencial no siempre es el más probable. De aquí que otros análisis e informaciones deben tomarse en cuenta en la valoración, para que esta sea lo más actual posible. La información de la central de información de riesgo, el análisis del flujo de caja proyectada y otras informaciones de actualización son también necesarias para complementar esta valoración cuantitativa de los riesgos de la empresa.

### **1.3 Sistema de Cobros y Pagos. Antecedentes.**

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

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

Todo esto se encontraba definido y avalado por leyes y procedimientos jurídicos que facilitaban su ejercicio y precisaban con claridad los derechos y deberes de cada parte y las posibles acciones ante sus incumplimientos.

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

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

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

También se ensayó la supresión de los cobros y pagos entre las entidades estatales y su sustitución por un sistema que pretendía su conciliación (entrega – recepción).

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

Sin embargo, lo real era que en tales circunstancias las empresas no cobraban ni pagaban, quien lo hacía era el banco, y en la mayoría de los casos esto se lograba otorgándoles crédito. Este mecanismo permitió a las empresas vendedoras obtener financiamientos ilegítimos, presentando solamente al banco una Orden de Cobro, sin haber entregado la mercancía o prestado el servicio y lo que era

aún peor, los compradores tenían una liquidez ilimitada para comprar, que el sistema crediticio facilitaba y el plan de abastecimientos y distribución determinaba, provocando que en la década del 80 las empresas acumularan gran cantidad de mercancías, que después serían inventarios ociosos por exceso y por desuso, del orden de los miles de millones de pesos.

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

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

Aunque tuvo el apoyo y control de todas las instancias de Gobierno y Partido, provocó un aumento desmedido de las Cuentas por Cobrar y Pagar. Sencillamente, los compradores no presentaban los pagos de las mercancías recibidas o lo hacían con mucha demora.

¿Por qué pasó esto si casi todos los empresarios en su papel de compradores se quejaban de que les cobraran cosas que no habían recibido y aducían que esa era la causa fundamental de los faltantes de inventarios?

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

¿Qué agregó el Cheque? La misma incidencia que el cobro automático del año 1979: los vendedores reciben el cheque y lo depositan en su cuenta, aumentan sus fondos en bancos, el banco receptor del depósito envía el cheque a la sucursal bancaria del comprador. Esto en las condiciones del período especial duraba meses. Aumentó así, considerablemente, la circulación del dinero sin justificación económica, en manos de las empresas. Los montos llegaron a cifras inusitadas, que se sumaban al incremento de la liquidez de la población; se emitió dinero en cantidades considerables, el equilibrio monetario interno se esfumó y el peso

perdió el poder adquisitivo. Se hizo necesaria, por consiguiente, una reforma económica, aún en marcha.

Jorge Barrera, vicepresidente primero del BCC, expuso que otra cuestión preocupante lo era sin dudas las dificultades en las Cuentas por Cobrar, tanto en moneda nacional como en divisas, constituyendo éstas un tema recurrente en nuestra economía:

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

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

“No obstante todo lo que se ha hecho, consideramos que existe todavía un grupo importante de problemas que tiene que ser atacado en los próximos años, y que todavía están pesando en este tema. Pensamos que existen problemas subjetivos en la forma de dirección de muchas empresas, en las cuales se da mayor relevancia al cumplimiento de las metas en términos materiales que en términos financieros”.

Jorge Barrera insistió en que debe tenerse en cuenta, asimismo, la existencia de grandes cadenas de impagos dentro de los propios organismos. Por las informaciones que analizamos se aprecia que el 60% de las Cuentas por Cobrar en el marco de los distintos organismos está ubicado entre empresas que pertenecen a su propia estructura.

El Código de Comercio vigente –ejemplificó- es un texto del año 1885; hay que actualizarlo y trabajamos en ello, no solo en los medios de pago o crédito que allí se nombran, sino también en todo lo relacionado con la contratación, la suspensión de pagos, la fusión, la reorganización y la disolución de empresas.

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

El Sistema de Pagos o Sistema de Cobros y Pagos, como se ha llamado en nuestro país, es la denominación con que internacionalmente se define al conjunto de instrumentos o medios, instituciones, procedimientos y sistemas de comunicación y de información, que se establecen para organizar la ejecución de los cobros y los pagos entre las personas jurídicas y naturales, derivadas de la compra-venta de mercancías y servicios y para realizar mediante diversas formas las transferencias de los correspondientes recursos financieros entre las partes interesadas, fundamentalmente a través de sus cuentas bancarias.

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

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

El Sistema de Cobros y Pagos tiene entre sus objetivos fundamentales el de fortalecer la disciplina financiera de las entidades del país, y lograr la mayor celeridad posible en la rotación del dinero y en la transferencia de los recursos monetarios.

Es por ello que las normas y regulaciones sobre la materia deben ser examinadas periódicamente para evaluar el grado de cumplimiento y la eficacia de las mismas, e introducir las modificaciones y disposiciones complementarias que fueren necesarias, en función de la consecución de los objetivos anteriores.

## **I.5 Formas de Cobros y Pagos internacionalmente**

Dada la gran importancia que las formas de Cobros y Pagos tienen en las operaciones de comercio internacional, comentaremos las más comúnmente utilizadas, como son:

- billetes de Banco,
- cheque Bancario,
- transferencia Bancaria u Orden de Pago,
- cobro Documentario,
- créditos Documentarios.

El Billeto de Banco es la más generalizada, dado a que en nuestra vida diaria se realiza toda una gama de operaciones en la que interviene el Billeto de Banco como valor de cambio de los distintos productos que se adquieren en los mercados locales ya sea por personas naturales o jurídicas.

Pero en el comercio internacional esta forma de Cobros y Pagos no debe utilizarse por los riesgos que conlleva como: la inseguridad y peligros que existen para los que transportan grandes cantidades de efectivo, su volumen, la proliferación de falsificaciones perfectas, etc.

Las instituciones bancarias han creado diversas formas de transferir el dinero para dar satisfacción al intercambio que en la actualidad tiene el comercio internacional siendo estas las vías más seguras de garantizar el cobro o pago de las operaciones comerciales que se realizan entre los distintos países del mundo.

La orden de pago o transferencia es la denominación otorgada a la forma de pago por la cual un comerciante (exportador-vendedor) el importe en divisas correspondiente a una operación de importación.

Esta forma de pago es conocida normalmente como transferencia bancaria, ya que esta es realmente la función que realiza el banco: simplemente transferir o enviar los fondos de la cuenta bancaria del exportador.

La orden de pago o transferencia bancaria puede ser simple o documentaria. En la orden de pago simple el banco no interviene para nada en el envío de los documentos entre exportador e importador, que se realiza de forma directa e independiente del pago. La orden de pago documentaria es la orden que pasa el importador a su banco, para que pague al exportador mediante una

transferencia contra la entrega por este al banco de los documentos de la operación.

Otra forma de cobro y pago empleada es el Cheque Bancario, tanto el personal, como el bancario. El Cheque Personal no es recomendable su aceptación en operaciones comerciales internacional es por los riesgos que estos conllevan. El importador da a su banco las instrucciones correspondientes, en cuanto a importe, moneda de pago, etc., como cuando se trata de una orden de pago, simple o transferencia. El banco envía el cheque al importador y este se lo envía al exportador, el cual le ingresa en su banco para abono a su cuenta.

Esta modalidad de pago puede sufrir variaciones en el documento financiero de pago, es decir que en lugar de entregar un Cheque Bancario se entregue, una Letra o Pagaré Bancario, etc., ello no cambia, sin embargo, la fórmula de pago ni el procedimiento seguido para el mismo: únicamente cambian las garantías de cumplimiento de pago, su vencimiento, etc.

En cuanto al cobro documentario podemos informar que el importador y el exportador utilizan un banco o bancos como intermediarios del cobro y pago de la operación, enviándose los documentos a través de ellos pero sin solicitar compromiso firme de su parte.

Mediante esta forma de pago, el vendedor-exportador envía los documentos a su banco para que este se encargue, directamente o a través de otro banco corresponsal, de requerir el pago al comprador-importador contra entrega de los documentos correspondientes.

Esta fórmula es utilizada cuando el exportador e importador realizan operaciones similares frecuentemente y han llegado a un grado de confianza y conocimiento satisfactorio.

Por consiguiente el Crédito Documentario es un acuerdo por el cual un banco, obrando a petición y de acuerdo con las instrucciones de un cliente se compromete a pagar a un tercero, o a su orden, una determinada cantidad contra entrega de los documentos exigidos, siempre que se cumplan los términos y condiciones que se hayan fijado. En un crédito documentario intervienen las siguientes partes: Ordenante, Banco emisor, Beneficiario y Banco avisador.

## **CAPITULO II: EL RIESGO EN LA GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS DE LA EMPRESA PORCINA SANCTI SPIRITUS.**

Los cambios introducidos en el sistema bancario han constituido, sin duda, un elemento dinamizador en las relaciones de cobros y pagos en el país. En el esfuerzo de perfeccionar dichas relaciones, así como de adaptar las mismas a los cambios que han tenido lugar, el Banco Central de Cuba ha elaborado un sistémico estudio acerca de la evolución y situación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar entre las empresas de un mismo grupo de organismos seleccionados, y ha propuesto al Gobierno, en cada caso, las medidas ha adoptar para erradicar las deficiencias en la disciplina de pagos del país.

Fueron disímiles las actividades organizadas en aras de resolver tal situación, enfocando el problema desde las causas que lo provocan, detectándose que de las mismas un numero significativo corresponde a la utilización inadecuada de medios de pago, al desconocimiento de los medios de pago modernos alternativos y a deficiencias en las relaciones contractuales entre las empresas. Es significativo destacar, que el resultado del trabajo realizado ha sido de extraordinaria utilidad en el estudio sobre el Sistema de Pagos Cubanos que está acometiendo el Banco Central de Cuba.

Ha sido ardua la labor del Banco Central de Cuba en función de perfeccionar el Sistema de Pagos de Cuba en el menor plazo de tiempo posible. Sin dudas, la ventaja de la experiencia de países que ya han avanzado en esta materia es un elemento importante, en aras de lograr que el Sistema de Pagos de Cuba cuente con la seguridad, agilidad y solvencias requeridas.

Toda actividad económica debe ser constantemente monitoreada tanto por los agentes que la generan como sus clientes, refiriéndonos en este caso a los especialistas del área de contabilidad, a los directivos y trabajadores en general, de ello se desprende que a diferentes niveles se necesite de valoraciones cuantitativas y cualitativas del uso y administración de los diferentes recursos con que cuentan las entidades económicas así como que resultados se obtienen de la realización de la actividad fundamental.

Una actividad de constante evaluación y que define la salud económica de cualquier entidad lo constituye el comportamiento de los cobros y pagos, lo cual se realiza generalmente al determinar el período que media desde su

generación hasta su realización y si este no se excede de los 30 días, pero sus análisis deben ir más allá, si tenemos en cuenta que las cuentas por cobrar y por pagar responden a determinados compromisos que se contraen con diferentes clientes y proveedores entonces se hace necesario para los analistas contar con una herramienta que les permita determinar que riesgo corre su entidad por el cumplimiento a término de las mismas, es decir, poder definir, definir en determinados rangos con que clientes o a que proveedores se deben tener en la punta de mira por su nivel de cubrimiento, tanto por el saldo como por su comportamiento histórico.

## **2.1 Diagnóstico de la actividad económico financiera de la Empresa Porcina Sancti Spiritus.**

El desarrollo de la actividad económica y financiera necesita de una constante evaluación y por tanto de aplicación de herramientas, técnicas e instrumentos novedosos que viabilicen y faciliten el manejo de la información que de ella se genera, para de esta forma, con criterios cualitativos y cuantitativos, mantener en alerta a la dirección de la entidad económica y posibilitar que se tomen decisiones oportunas en función del logro de la eficiencia en el manejo y administración de los recursos que del Estado y la Nación ella maneja.

Generalmente cuando hablamos de esta actividad debemos referirnos primeramente al comportamiento que por su variación en peso y valores absolutos presentaron las partidas y elementos que conforman los estados fundamentales de la contabilidad que por la Empresa se elaboraron para el cierre de los períodos contables de los años 2010 y 2011.

### **2.1.1 Breve caracterización de la Empresa Porcina Sancti Spiritus.**

La Empresa Porcina Sancti Spiritus, integrada a la entidad denominada Grupo de Producción Porcina y subordinado al Ministerio de la Agricultura, se localiza en La Carretera del Jíbaro, Km 1 Sancti Spíritus y tiene entre otros el siguiente objeto empresarial:

- Producir y comercializar de forma mayorista carne de cerdo en pié (incluye precedas para destinos planificados), carne de cerdo en banda, carnes especiales, cerdos para asar, jamones, subproductos y procesados en moneda nacional y pesos convertibles;

- Comprar productos y comercializar de forma mayorista y minorista cerdo en pié y carnes de cerdo en bandas, incluye vínculos contractuales con los productores estatales y privados, tenedores legales de tierra, pudiendo a demás comprar animales de las especies porcinas, a personas naturales criadores de la misma y que no sean intermediarios, cumpliendo con las indicaciones establecidas por el Ministerio de la Agricultura en moneda nacional;

- Producir bajo el mismo régimen alimentos para animales en moneda nacional, insumos propios de la actividad porcina, producciones agropecuarias de forma mayorista semillas, insumos y biofertilizantes para la siembra de alimento animal, etc...

Su estructura de Dirección se compone por: Dirección Técnica Productiva, Dirección Contable Financiera, Dirección de capital Humano, un Director Adjunto, un puesto de dirección y los Especialistas de seguridad y Protección, Cuadro y Auditoria, a todos ellos se subordinan 11 Unidades Empresariales de Base (UEB) y 8 Unidades Territoriales de Producción no especializada (UTP) subordinadas a la UEB Compra Venta de Productos Agropecuarios.

Su Misión es desarrollar el sistema de dirección, funcionamiento y control para lograr el ejercicio óptimo de la Empresa evitando afectaciones a sus medios y recursos para proporcionar una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Como programas para el logro de la gestión empresarial se plantea:

- Programa de fortalecimiento del Control Interno y la Certificación de la Contabilidad.

- Programa de preparación del Funcionamiento y control en la Empresa para obtener resultados positivos en la Contraloría y otros.

- Perfeccionamiento empresarial.

- Programa de Prevención y enfrentamiento al delito, la corrupción y las ilegalidades.

A raíz de los resultados económicos y financieros en los últimos dos años de la actividad empresarial se pueden establecer los siguientes análisis:

### **2.1.2 Breve análisis de los estados de Situación y de Resultados Comparativos, años 2010 y 2011.**

Para el análisis comparativo de las partidas y elementos componentes de los estados fundamentales de la Contabilidad que la entidad presentó en los dos últimos períodos contables se confeccionaron los Estados de Situación y de Resultados Comparativos, Anexo 2, con el cálculo del peso específico, entre el 2010 y el 2011.

Un primer análisis de la situación financiera va encaminado a la determinación de las variaciones que experimentan las partidas que conforman el estado de situación, por una parte en cuanto al peso específico con respecto al valor total de su subgrupo, y por la otra, en cuanto al cambio absoluto y porcentual de un año a otro.

### **Activos.**

Al observar los Activos Circulantes, independientemente a que su peso específico varió de manera descendente del 2010 al 2011 en un 78 %, las partidas que lo conforman: efectivo en Banco, Cuentas por Cobrar, Adeudos del Presupuesto del estado e Inventarios, no reflejaron sustanciales cambios en su peso específico dentro de él, pero sí en sus variaciones absolutas y relativas:

- El Total del Activo Circulante disminuyó de 72.9 MMP, que representaba el 86% del total del activo circulante, a 57.7 MMP para el 8% en el 2011, reflejando una disminución relativa en el 21% por 15.2 MMP;
- El Efectivo, conformado fundamentalmente por el Efectivo en Banco, varió su composición dentro del activo circulante del 37 al 25%, pero en valores absolutos lo hizo en 12.4 MMP, para cerca del 50%;
- La sumatoria de efectos y Cuentas por Cobrar, siendo estas últimas las que tendrán un análisis más profundo posteriormente, por sus saldos reflejan una disminución en el 2011 con respecto al año base en cerca de 2.9 MMP, dado porque se ejecutaron los cobros por realizar justificados a través de Efectos y que representaban más de 2 millones de pesos, y una disminución de las Cuentas por Cobrar en el 5%, no obstante, por su composición dentro del activo Circulante se incrementaron en un 3%;
- Un subgrupo de partidas de gran significación dentro de este subgrupo para el sector empresarial lo constituyen los Inventarios, que por las características específicas de esta empresa, su composición no es altamente representativa,

elemento que constituirá de posterior análisis; no obstante, es de señalar que los inventarios reflejaron un incremento en el último período con respecto al anterior en un 18% por 0.9 MMP;

Dentro del Subgrupo de los Activos Fijos se tienen como partidas los Activos Fijos tangibles con sus respectivas depreciaciones, las Inversiones en Materiales y Equipos por instalar, que en su conjunto reflejaron una variación significativa:

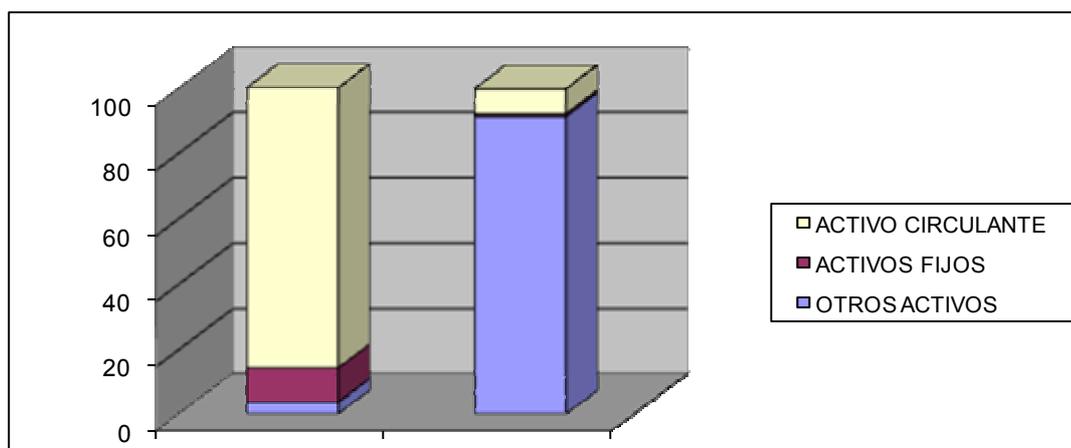
- Los Activos Fijos por su composición dentro del Total del Activo en el 2010 representaban el 11% disminuyendo al 1% en el 2011, sin embargo la variación absoluta lo hizo por 3.14 MMP para un 34%, que se debió fundamentalmente a la alta incidencia que actuaron sobre las mismas el cálculo de la depreciación;
- La Inversión de Materiales es otra partida dentro de este subgrupo que reflejó una sustantiva disminución en el 2011 con respecto al base por el valor de 0.9 MMP para un 79%.

Del resto de las partidas o subgrupos de partidas con variaciones más significativas dentro del total del activo, se tienen las Operaciones entre Dependencias-Activo dentro del subgrupo de Otros Activos:

- Es dentro de este subgrupo donde se manifiesta la variación más significativa que reflejaron los Activos, dado porque en su composición se encuentran la Operaciones entre Dependencias que alcanzaron un saldo por más de 688.4 MMP, actuando no solo sobre este subgrupo, sino también, produciendo como efecto una variación total en la estructura del Activo. El saldo de esta partida, si bien justifica el valor de recursos permanentes de la empresa, en realidad está justificado por servicios y productos a otras empresas dentro del mismo ministerio, lo que produce como efecto que no se tenga a disposición su valor real.

Gráficamente la estructura del Activo sería así:

**Gráfica 2.1: Estructura del Activo.**



Fuente: Elaboración propia.

### **Pasivos y Patrimonio.**

Como subgrupos fundamentales que conforman el subgrupo del Total de Pasivos, se encuentran: el Pasivo Circulante con sus Provisiones y Otros pasivos.

- Los Pasivos Circulantes, que prácticamente reflejaban la composición total del Total del pasivo al cierre del 2010 por el valor de 65.3MMP disminuye en valores absolutos en el 2011 en el orden de los 14.9 MMP para un 23%; como elemento significativo en su disminución está la variación descendente del valor de Préstamos recibidos en 11.2 MMP para el 21%;
- Otras de las partidas con variación significativa lo constituyeron las Cuentas por Pagar a Corto Plazo, que disminuyeron con respecto al año base en el orden de los 2.9 MP para el 34%.

La variación más significativa dentro del Total del Pasivo le correspondió a las partidas que conforman el subgrupo de otros pasivos:

- El efecto en su variación por su composición dentro del Total del Pasivo, de Otros Pasivos, hasta el 93% estuvo dado por el incremento de las Operaciones entre dependencias- Pasivo en el orden de los 689 MMP.

Como se puede comprobar, al netear las operaciones entre dependencias del activo y del pasivo realmente las variaciones no son tan significativas como a simple vista sucede, elemento que afecta en el análisis de los estados financieros si estos se observan individualmente.

Lo más significativo en la evaluación del patrimonio lo constituye el cambio en del 2010 al 2011 por los resultados económicos, ya que de un período con pérdidas se pasó a la obtención de utilidades en el orden de los 0.3 MMP, lo que no incidirá representativamente en los valores de rentabilidad, como se analizará más adelante, pero si refleja un paso positivo en los resultados finales de la entidad.

## Resultados 2011 y 2010.

Al confeccionarse los Estados de Resultados comparativos entre los períodos 2011 y 2010 se aprecian un grupo de elementos que a consideración de los investigadores son de necesario tratamiento:

- En ambos años de análisis los ingresos que obtiene la entidad provienen fundamentalmente de dos actividades: por la Venta de Producciones y Servicios, considerados como los ingresos provenientes de la actividad fundamental, y los Ingresos provenientes por las Ventas de Comercio. Es de destacar que independientemente a que por la actividad fundamental las ventas en masa y volumen son muy superiores a las que se realizan en Comercio, en esta última los valores reflejan lo contrario porque en esta área los precios se ajustan a las condiciones del mercado, exentos de subsidios y sujetos al cubrimiento de la demanda por el nivel de oferta a la población.

Los Ingresos Netos en Producciones y Servicios, (Gráfica 2.2) reflejaron un crecimiento en el 2011 respecto al período precedente en el 54% para un valor aproximado en el orden de los 6.0 MMP, categoría que calificó como de empresa con resultados altamente satisfactorios a La Empresa Porcina Sancti Spiritus, es importante señalar que en el resultado neto incidieron negativamente el aumento de los costos con respecto al período precedente en el 69%, dado fundamentalmente por la incidencia directa de la variación de los precios de la materia prima fundamental, el precio de los granos y pienso animal, provocando por tanto que el incremento de las Utilidades Netas por la Venta de Producciones y Servicios solo se incrementara en el orden del 14% por el valor de 0.32 MMP.

**Gráfica 2.2: Ingresos fundamentales.**

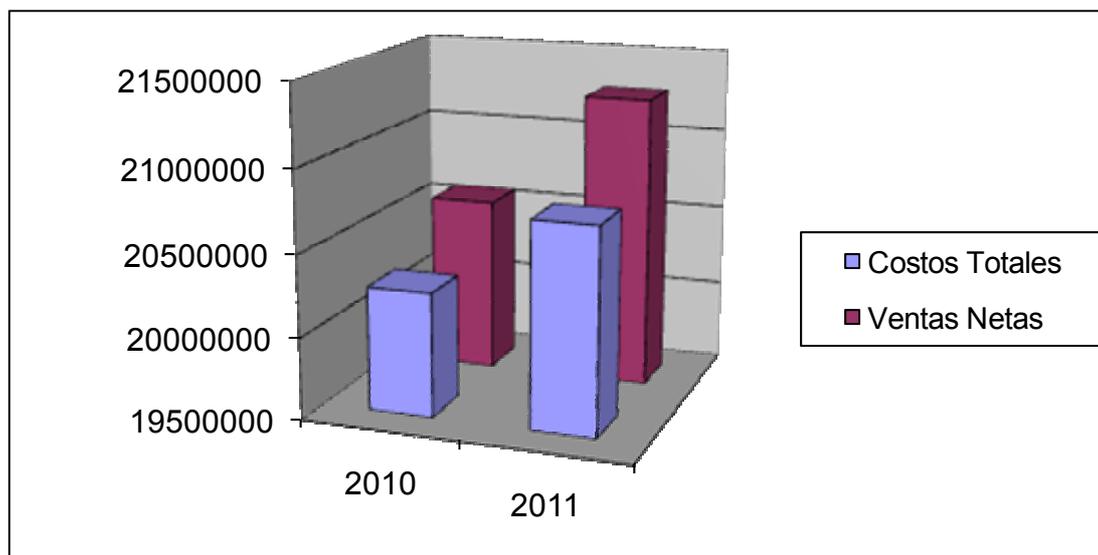


Fuente: Elaboración propia.

Como se señalaba anteriormente la segunda fuente fundamental de ingresos lo constituyen las Ventas de Comercio, que para el caso de cierre de los años 2011 respecto al 2010 reflejó un incremento en 1.03 MMP para el 1%, téngase en cuenta que los ingresos totales en el último año se comportaron en alrededor de los 195.5 MMP, y que la variación en los costos de venta por esta actividad en 0.73MMP califican como poco representativos.

Realizando un análisis más abarcador de toda la actividad de la empresa con carácter comparativo entre los dos últimos períodos de análisis, (Gráfica 2.3), se apreció que en el 2011 se reflejó un crecimiento con respecto al año base en 7.05 MMP para el 3%, incurriéndose en un incremento de los Costos Totales en el orden de los 4.9 MMP en el 2%, téngase en cuenta a su vez que los costos representaban del total de ingresos el 98 y 97% respectivamente, de lo que se deduce su alta incidencia y por tanto que se obtuviera como resultado final que en el 2011 solo se alcanzaran utilidades por 206 629 pesos.

**Gráfica 2.3: Ingresos y Costos Totales, cierre 2010 y 2011.**



Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.3 Evaluación financiera de la actividad cierre 2010 y 2011.**

No obstante a las limitaciones que presenta el uso de evaluaciones financieras a través de índices y ratios financieros, se es de considerar que reflejan en un momento dado la situación y que sirve para comparar varios períodos, razón por la que para su análisis se toman períodos de tiempo iguales en momentos iguales en que se produjo dicha actividad.

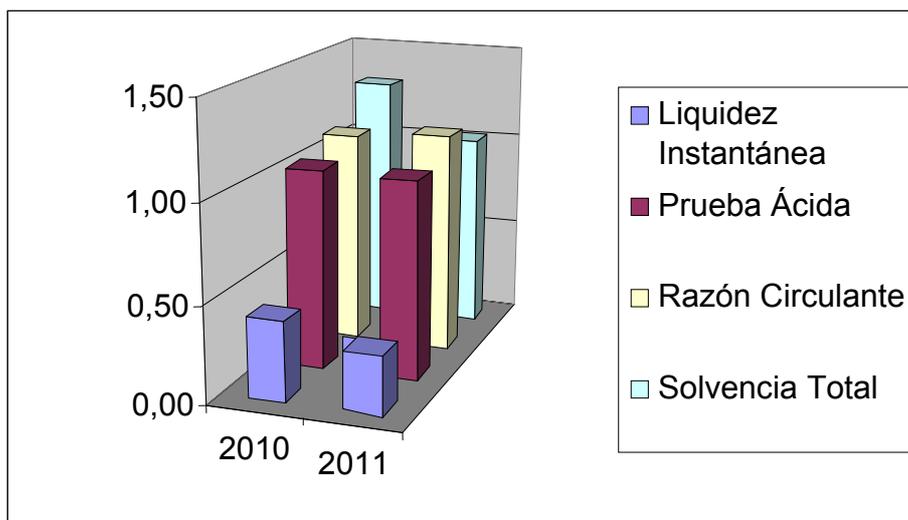
Dentro del los diferentes subgrupos de indicadores se seleccionaron aquellos que por las condiciones de la Empresa Porcina Sancti Spiritus se consideran los más abarcadores y generalizadores de resultados, siendo estos los siguientes:

#### **Liquidez:**

Dado a las características de la conformación del Estado de Situación que elabora la entidad consideramos entonces que los indicadores o índices financieros de mayor alcance en la evaluación de la liquidez o capaz de cubrimiento de los compromisos al corto por la empresa son:

- Liquidez instantánea o razón de caja y banco, como medidor de dicha capacidad por el total de efectivo,
- Liquidez inmediata o Prueba Ácida, como capacidad por los recursos más realizables,
- Razón Circulante como relación entre el total de los recursos más líquidos y los más exigibles al corto plazo, y
- Solvencia Total como evaluadora de la capacidad de cubrimiento por los recursos disponibles ante el total del exigible al corto, mediano y largo plazo, (Gráfica 2.4: Indicadores de Liquidez).

#### **Gráfica 2.4: Indicadores de Liquidez.**



Fuente: Elaboración propia.

Un gran número de analistas y autores la bibliografía al respecto están de acuerdo, al igual que nosotros, en que para las condiciones en que se desarrollan las economías de los países latinoamericanos se pueden tomar como referencia los siguientes parámetros para estos indicadores: Liquidez Instantánea alrededor de 0.5, Prueba Ácida entre 0.5 y 1.0, la Razón Circulante entre 1.0 y 1.5, y la Solvencia Total no muy superior a 2. Téngase en cuenta que para estas economías los resultados de sus empresas está estrechamente relacionado con los resultados de la Balanza Comercial, directamente vinculada a los bajos ingresos por las exportaciones y los altos costos de importaciones.

Para las condiciones de nuestra Empresa se observó que la brusca disminución en la capacidad de cubrimiento con el efectivo de los compromisos al corto se debió precisamente a la disminución en su composición dentro del total del Activo Circulante, entre el 2011 y el 2010, del 37 al 25%, que en valores absolutos reflejan una disminución en 12.4 MMP para el 46%; por tanto la razón de tesorería disminuyó de 0.41 a 0.30, caracterizando a la entidad como de riesgo por insuficiencia de fondos ante los compromisos con terceros.

En el caso de la determinación de la Liquidez Inmediata se obtuvo como resultado que de un índice de 1.04 disminuye ligeramente a 1.03, valores que pueden calificarse de satisfactorios, téngase en cuenta que dentro de los Activos Circulantes un alto por ciento lo conforman las partidas que representan las Operaciones entre Dependencias Activo, que a su vez pueden ser saldadas por las del pasivo, por lo que reflejaría el alto nivel de

endeudamiento al corto plazo, es decir la poca capacidad de la empresa de cubrir sus compromisos con terceros ajenos a su sector empresarial.

Un tercer indicador lo constituye la determinación de la razón circulante como evaluador de la capacidad por el total del activo circulante con respecto al total del pasivo circulante, arrojando como resultados 1.12 y 1.15 respectivamente para el cierre de períodos correspondiente a los años 2010 y 2011. Estos resultados pueden calificarse como que la entidad no mostraba síntomas de alto riesgo de cubrimiento de sus compromisos con terceros, pero teniendo en cuenta lo anteriormente explicado respecto a los altos valores en la dependencia de relaciones entre entidades del mismo sector, se deduce entonces que en realidad la Empresa trabaja con alto riesgo de cubrimiento ante las deudas, por último estos elementos se justifican en la determinación de la razón de Solvencia Total como medidor del cubrimiento de todos los compromisos, estos se comportaron entre 1.3 y 1.02 respectivamente con los períodos en evaluación, mostrándose no solo una sustancial disminución en el 2011 por la variación descendiente del Total de los Activos, compuestos en el mayor peso por los Circulantes, sino también por la variación creciente del Total de Pasivos al incrementarse, como se señalaba anteriormente los compromisos con entidades dentro del mismo sector empresarial, situación que limita a la Empresa en la disponibilidad de dichos recursos.

### **Rotación:**

Varios son los indicadores que reflejan la capacidad de generación y ó veces de rotación en dependencia de los ingresos de la actividad fundamental o por el costo en que en ellos se incurre, téngase en cuenta que la mayoría de las operaciones comerciales que se realizan en nuestro territorio se sustentan en sobre la contratación y presentación de documentos mercantiles de pronto pago, es decir, lo que se denomina como compra – ventas a crédito, por lo que el pago o realización de las mismas sería más efectivo asociarlo al costo que al precio de mercado.

Por otra parte dentro de los indicadores de rotación pueden identificarse dos grandes grupos, un primero en el que se relaciona la capacidad de generación de ingresos por los recursos reales (Tabla 2.1.), y un segundo grupo en el que

se analiza el plazo de conversión de los determinantes del Ciclo de Conversión del Efectivo (Tabla 2.2), es decir, el Ciclo de Conversión de las Cuentas por Cobrar, de los Inventarios y de las Cuentas por Pagar.

**Tabla 2.1: Indicadores de Rotación de Activos.**

Indicador	2010	2011	VARIACION	
			Absoluta	Relativa
Rotación Activos Circulante	2,82	3,69	1	131
Rotación Activos Fijos	22,22	34,77	13	157
Rotación Activos Totales	2,41	0,28	-2	12

Fuente: Estados A y B Empresa Porcino, cierre 2010 y 2011.

Como se pudo apreciar en la tabla anterior por la disponibilidad del Activo circulante la generación de ingresos reflejó un comportamiento creciente en el 2011 con respecto al año precedente 0.80 pesos para el 31%, téngase en cuenta que no solo los ingresos aumentaron, sino también que existió una sustancial reducción de los activos circulantes en el 21%.

En cuanto al comportamiento de los ingresos respecto al Activo Fijo se obtuvo un crecimiento de 22.2 pesos a 34.7 pesos para el 57%, causado fundamentalmente no solo por el incremento sustancial de las ventas, sino también por la disminución de los Activos Fijos en 3.14 MMP por el 34%, tengamos en cuenta que su composición dentro del total del activo de un peso específico en el 11% bajó drásticamente al 1%.

Por último, dentro de este grupo de elementos la Rotación de Activos Totales como criterio de eficiencia en la generación por la disponibilidad del total de recursos reales manifestó un comportamiento totalmente decreciente al disminuir de 2.41 a 0.28 pesos; la causa de ello estuvo fundamentalmente en que en el 2011 aparecieron los excesivos saldos de Operaciones entre Dependencias del Activo, valores que no se habían realizado al cierre del período y que por tanto incidían en su cálculo.

Otro grupo importante en la evaluación de la eficiencia de los recursos lo son: el Plazo Medio de Cobros, el Plazo Medio de Pagos y el Plazo Medio de Inventarios, que se determinan del cálculo de las veces en que estos rotan dentro del período contable.

**Tabla 2.2: Indicadores del Ciclo de Conversión del Efectivo.**

Indicador	2010	2011	VARIACION	
			Absoluta	Relativa

<b>Plazo Medio Inventarios</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	1	106
<b>Plazo Medio Cobros</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	-1	96
<b>Plazo Medio Pagos</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	-3	83

Fuente: Estados A y B Empresa Porcino, cierre 2010 y 2011.

Cuando se evaluaba la composición del Activo Circulante se hacía referencia a que dentro de él los Inventarios, como característica específica de este tipo de empresas, representaba el 7% y 10% respectivamente en los años 2010 y 2011, situación adecuada para las que se fundamentan en la comercialización de las producciones contratadas a sus clientes suministradores, es decir: los contratistas a través de convenios; por otra parte, las partidas de inventarios con mayor peso específico le corresponde a los inventarios de Producción Animal en Proceso, que componían el 80% y 68% para el 2010 y 2011 respectivamente.

Para el desarrollo de la Producción Animal la Empresa cuenta con 7 UEB, en las que a partir de la disponibilidad de la masa de Reproductoras se obtienen las crías de Preceba al destete y Preceba comercial, la primera se realiza a los 33 días de nacido, esta es la más frecuente, y la segunda a 75 días, de las que se destina para la posterior sustitución de reproductoras, cebas comerciales con un plan de 85 Kg y con destino al Turismo, Consumo nacional, etc., realizándose fundamentalmente en 5 Unidades: Tamarindo, Carbó, Cacahual, Los Molinos y Colorado; este ciclo sigue una determinada rotación en el que se garantiza un determinado ciclo productivo y reproductivo, sin que intervenga la incidencia de la disponibilidad del alimento, por lo tanto en dependencia de sus realizaciones es que se logra su rápida rotación que osciló en ambos períodos entre 9 y 10 días.

En cuanto al plazo medio de cobros y pagos un elemento de suma importancia lo constituye el que los primeros se realicen antes, y como se puede observar, en ambos años de análisis sucedió todo lo contrario, tanto en el 2010 como en el 2011 la Empresa pagaba en el orden de los 13 a 16 días y cobraba en más de 35 días, posición que refleja una pésima política de cobros y pagos, llevando a la entidad a una posición de riesgo por insolvencia.

Dado a que los pagos se encuentran dentro de los términos de tiempo reconocidos para la generalidad de las empresas cubanas, incluso demostrando que la Empresa Porcino Sancti Spiritus satisface en términos

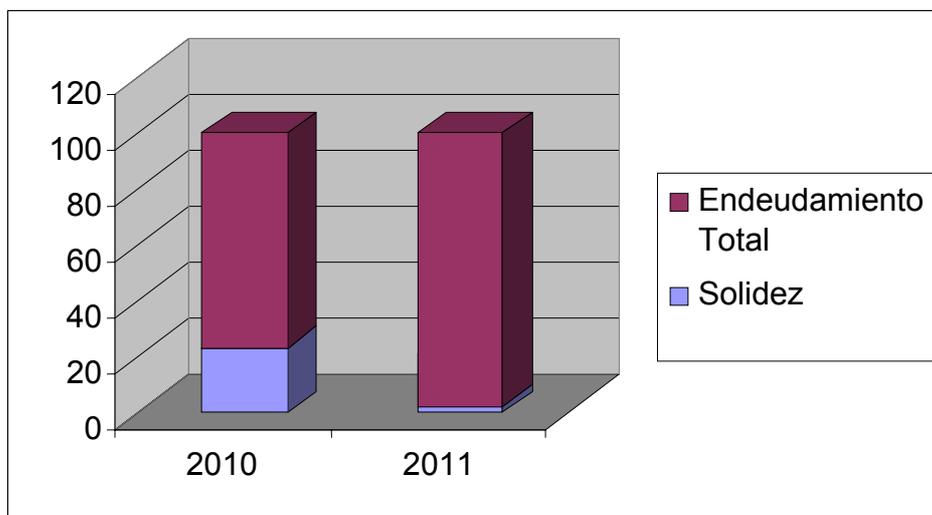
puntuales sus compromisos con terceros, consideramos que su comportamiento no representa riesgo.

Por el contrario, en cuanto a la política de cobros se aprecia que la entidad debe tener una mayor atención, cuestión que se analizará en momentos posteriores.

**Endeudamiento:**

La evaluación del endeudamiento va dirigido a determinar en cuanto se financia la empresa respecto a, por una parte con los recursos ajenos y por la otra con los propios. Ya en momentos anteriores, al evaluar la estructura de la Empresa según el comportamiento de las partidas en el Estado de Situación Comparativo, señalábamos que por su composición el Patrimonio disminuyó en el 2011 con respecto al 2010, lo que manifiesta por tanto un cambio en la estructura de financiamiento, reflejándose así que de un endeudamiento ajeno en el 77% en el 2010 ascendió hasta el 98% en el 2011, Gráfica 2.5.

**Gráfica 2.5: Financiamiento propio y ajeno.**



Fuente: Elaboración propia.

**Rentabilidad:**

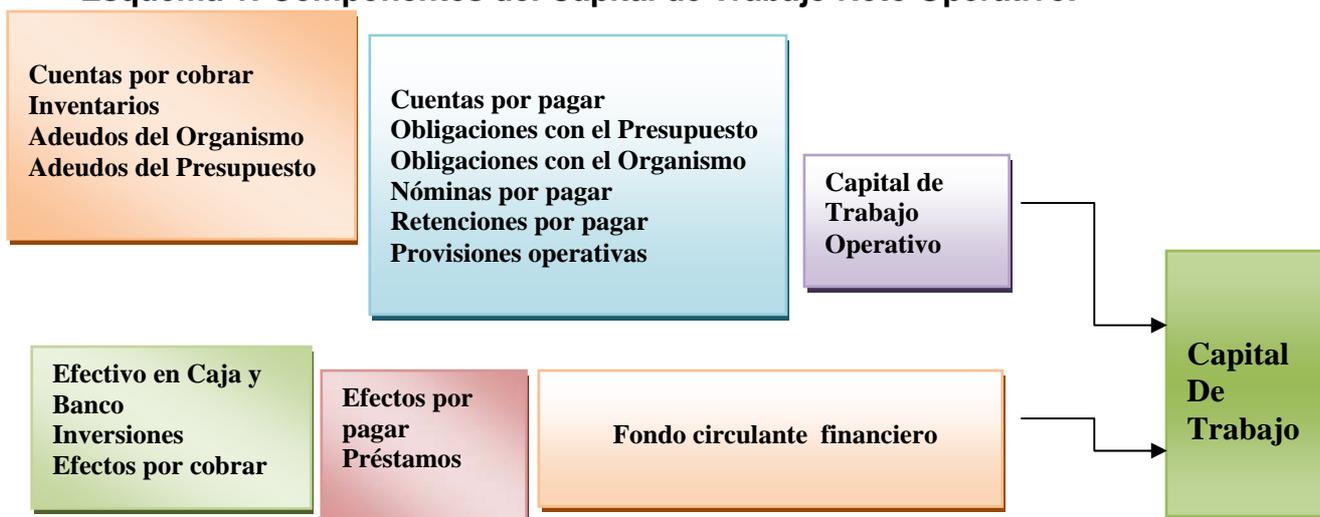
Los indicadores de rentabilidad también se analizan como los indicadores en la eficiencia de generación de beneficios, partiendo lógicamente, del nivel de utilidades logrados por la empresa al cierre del período contable. En la Tabla 2.3 se reflejan los resultados del cálculo de la Rentabilidad Económica, Rentabilidad Financiera y Rentabilidad en Ventas, que dado a nivel de pérdidas en que venía incurriendo La Empresa hasta el 2010 provocaba que sus resultados se comportaran negativamente.

Como se refleja en el Estado de Resultados, ya al cierre del 2011 la entidad alcanzó beneficios por utilidades en el orden de los 207 MP, valores que aún se consideran de muy bajos para el nivel de ventas con que cuenta La Empresa, pero que satisfactoriamente manifiesta un cambio en sus resultados finales.

**Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra:**

El Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra se determina por la diferencia entre el Activo Circulante y los Pasivos Circulantes (Tabla 2.2), pero dentro de este se puede discernir lo que conforma al Capital Neto de Trabajo Operativo, Esquema 1, dado a que en el se brinda una especificación mayor de sus fuentes.

**Esquema 1: Componentes del Capital de Trabajo Neto Operativo.**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.3: Capital Neto de Trabajo o Fondo de Maniobra.**

Indicador	2010	2011	VARIACION
-----------	------	------	-----------

			<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>72962471</b>	<b>57741321</b>	15221150	79
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>65306778</b>	<b>50212538</b>	15094240	76
<b>Capital Neto de Trabajo</b>	<b>7655693</b>	<b>7528783</b>	-126910	98

Fuente: Estados A y B Empresa Porcino, cierre 2010 y 2011.

La determinación del Capital Neto de Trabajo reflejó que independientemente a que los Activos Circulantes se comportaran en valores suficientes para cubrir sus compromisos por deudas al Corto Plazo, su disponibilidad en el 2011 disminuyó con respecto al año precedente por valores en el orden de los 126 MP, reflejando así un comportamiento con tendencia a su decrecimiento. Este análisis, como se planteaba anteriormente debe enriquecerse con la evaluación del comportamiento del Capital de Trabajo Neto Operativo, Tabla 2.4, en el que se obtuvo, que como capital de Trabajo Operativo en el 2011 se contaba con valores por encima de los 35 MMP, pero sin embargo de Fondo Circulante Financiero se necesitaba de un fondo por fondo de su existencia de 11.7 MMP. Las partidas que mayor incidencia tienen por su valor en el Capital de Trabajo operativo del 2011 lo fueron las Cuentas por Cobrar, que representaban el 46% del total del valor de las partidas que conformaban el Activo Circulante, y por la parte del Pasivo Circulante, las de peso específico más significativo constituyeron las Cuentas por Pagar a Corto Plazo en cerca del 89%. Por su parte la causa que provocó la existencia de un déficit en el Fondo Circulante Financiero lo fueron los Préstamos al Corto Plazo superiores a los 43 MMP en el 37% con respecto al monto disponible de Efectivo en Caja y Banco, y el saldo de las Inversiones, teniendo en cuenta que estas últimas representan una fuente de efectivo de suma importancia para el incremento del valor de la Empresa, y que posteriormente debe repercutir en el incremento de la eficiencia económica y por tanto en los resultados de la rentabilidad financiera. Como resultado se obtuvo de capital de Trabajo Neto Operativo valores en el orden de los 23.3 MMP, superior al Fondo de Maniobra en 15.7 MMP, dado por la incidencia que tiene en su valoración las fuentes de financiamiento que constituyen incremento de efectivo, es decir en nuestro caso, el saldo de la Inversión estatal, valor que representa incremento del patrimonio de la Empresa pero que en realidad constituye en fuente de efectivo por ser un

monto en dicha calidad que aporta el organismo superior para el incremento del valor de la misma, es una fuente de financiamiento propia en efectivo y por tanto debe considerarse por ser la parte que financia ese tipo de operaciones. Comparando el Fondo de Maniobra con el capital de Trabajo Operativo calculado se obtuvo que del segundo se contaba con un valor superior al primero en 15.7MMP, valor que se justifica por las altas existencias en el saldo de las inversiones no ejecutadas, cuestión que no es de nuestro análisis en la investigación pero que si influye directamente en el los resultados financieros de la gestión empresarial.

Calculando el Capital de Trabajo Necesario, Tabla 2.5, a partir de la relación existente entre los componentes del Ciclo de Conversión del Efectivo: Plazo Medio de Cobros, Plazo Medio de Inventarios y Plazo Medio de Pagos, y el Consumo Promedio Diario de Efectivo se obtuvo, que las operaciones corrientes podrían satisfacerse con una disponibilidad de Capital de Trabajo en el orden de los 462 MP. Como se observa, una alta incidencia lo causa la existencia de los montos en inversiones, y en un segundo orden el efecto que se produce por el rápido movimiento de los inventarios en comparación con la ejecución de los pagos, que si bien los mismos reflejan una rápida rotación, los compromisos que se generan por su adquisición se realizan de manera lenta, independientemente a que un mosto significativo, es decir: aquel destinado a la contratación con particulares, se efectúe en efectivo.

**Tabla 2.4: Capital de Trabajo Operativo, año 2011.**

Cuentas por Cobrar C*P	19782881,5
INVENTARIOS	5454035
Adeudos del Organismo	0
Adeudos del Presupuesto	18175045
<b>Total partidas del Act. Circulante</b>	<b>43411961,5</b>
Cuentas por Pagar a C. Plazo	7511194,5
Obligaciones Pto Estado	627845
Obligaciones con el Organismo	0
Retenciones por Pagar	21997
Previsiones Operativas	234540
<b>Total partidas del Pas. Circulante</b>	<b>8395576,5</b>
<b>Capital de Trabajo Operativo</b>	<b>35016385</b>

Efectivo en Caja y Banco	14418653
Inversiones	16991034
Efectos por Cobrar	0
<b>Total partidas del Act. Circulante</b>	<b>31409687</b>
Efectos por Pagar	<b>0</b>

Préstamos al Corto Plazo	43151475
<b>Total partidas del Pas. Circulante</b>	<b>43151475</b>
<b>Fondo Circulante Financiero</b>	<b>-11741788</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>23274597</b>

Fuente: Estados A y B Empresa Porcino, cierre 2010 y 2011.

**Tabla 2.5: Capital de Trabajo Necesario.**

Capital de Trabajo Necesario	Año 2011
Plazo Medio Cobros	35
Plazo Medio Pagos	13
Plazo Medio Inventarios	10
Consumo Anual	5409998
Días del período	365
Consumo promedio diario	14821,912
Ciclo Conversión del Efectivo	31
Capital de Trabajo Necesario	462088,32

Fuente: Estados A y B Empresa Porcino, cierre 2010 y 2011.

### 2.3 Evaluación de la Gestión de Cobros y Pagos en La Empresa Porcina Sancti Spiritus, año 2010.

La Empresa Porcino Sancti Spiritus entabla relaciones comerciales con dos grupos de entidades, un primer grupo conformado por las Empresas del Sector Cooperativo y un segundo grupo llamado MINAGRI, Anexo 3, de este último se seleccionaron a aquellos que por sus saldos hasta 30 días y el comportamiento de las cuentas envejecidas sobrepasan la media del resto de los clientes, ver Tabla 2.6:

**Tabla 2.6: Clientes comprometidos por encima de la media.**

Clientes de saldos más comprometidos, año 2011									
Clientes	Total	Hasta 30 Días	%	31 - 60 Días	%	61 - 90 Días	%	< 90 Días	%
CPA J. González	5106	4340	85	651	13	115	2	0	0
<b>UBPC Mapos</b>	<b>14302</b>	<b>9439</b>	<b>66</b>	<b>3719</b>	<b>26</b>	<b>1144</b>	<b>8</b>	<b>715</b>	<b>5</b>
UBPC Peralejo	41097	23014	56	8630	21	9452	23	822	2
<b>Rogelio R. Oliva</b>	<b>72360</b>	<b>46310</b>	<b>64</b>	<b>18478</b>	<b>26</b>	<b>7572</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CCS 40 Aniversario.	11700	7254	62	3218	28	1229	11	608	5
CPA 30 de Marzo	20958	14210	68	5219	25	1530	7	3710	18
CCS Toni Alomá	19062	18299	96	0	0	762	4	0	0
CCS Ciro Redondo	65290	56606	87	0	0	8684	13	0	0
CCS Ramón González	361535	242952	67	100507	28	18077	5	0	0

Fuente: Elaboración propia.

La media del comportamiento de los saldos hasta 30 días por clientes es del 59%, reflejando estos clientes un comportamiento crítico con respecto a este criterio, máxime si se tiene en cuenta de que estas partidas, por sus montos se encuentran en un alto por ciento de riesgo en convertirse en cuentas malas por envejecidas a más de 30 días. Si se observa el comportamiento de los saldos en el plazo de 31 a 60 días se aprecia, y reafirma a la vez, que los clientes con saldos más comprometidos dentro del rango anteriormente analizado son igualmente los que presentan mayores pesos específicos, por ejemplo:

- La UBPC Mapos, que sus saldos de Cuentas por Cobrar presentaban valores en el rango hasta 30 días en el 66% del total de sus cuentas, de 31 a 60 días le corresponde un 26% del total de saldo, lo que indica el riesgo que constituye este cliente para Porcino, por no cumplir sus compromisos de pago, lo que limita a la Empresa en la disponibilidad de recursos líquidos por dicho monto y por el mismo plazo.

- Analizando un cliente independiente escogemos a Rogelio R. Oliva, ya que el saldo de sus Cuentas por Cobrar como cliente con el valor de los 72.4MP representaban el 10% del total acumulado, pero de ellas el 64% por 46.3MP se encontraban en el plazo hasta los 30 días y 18.5MP para el 26% del saldo se encontraban en el plazo de 31 a 60 días, lo que demuestra el comportamiento riesgoso de este cliente, por no cumplimentar sus compromisos para con la Empresa dentro de los términos establecidos.

Esta tipo de análisis se extiende al resto de los clientes seleccionados como los más críticos según el monto y envejecimiento de los saldos, considerándose en cada caso como entidades de riesgo en el mismo por ciento por no realización de recursos líquidos.

Si se fuera a seleccionar a la entidad cliente más riesgosa por el mantenimiento de saldos comprometidos y el peso de las cuentas malas dentro del mismo se escogería a la UBPC Peralejo, Gráfica 2.6, ya que del total de los mismos el 44% se encuentra a más de 30 días, siendo de estos por 18.5MP para el 26% los que se encuentran a más de 30 días y 7.57MP para el 10% a más de 60 días, reflejo de una indisciplina total para con el cubrimiento de pago contraído con la Empresa Porcina y por tanto constituyendo un riesgo de pérdida de estos montos por no realización de estas cuentas malas.

Luego de verificar a través de estos ejemplos lo necesario del seguimiento del comportamiento de las Cuentas por Cobrar según sus saldos e histórico, como medida de criterio de riesgo, se pueden realizar las siguientes consideraciones como propuestas para el mejoramiento de la realización de la gestión de cobros:

- 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.

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.

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 Efectos 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 cuentas 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 Empresa Porcina Sancti Spiritus 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 realizadas estas consideraciones se arriba a un grupo de conclusiones y de las que se derivan recomendaciones:

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

## CONCLUSIONES

1.-Con el estudio realizado en la bibliografía utilizada sobre las Cuentas por Cobrar y Pagar ha permitido adquirir conocimientos necesarios 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 presente Trabajo.

2.- El procedimiento desarrollado para la Evaluación de la gestión de Cobros y Pagos incluye el Diagnóstico Financiero, Planificación Financiera y el Análisis Financiero que posibilitan un adecuado Control y retroalimentación para la toma de decisiones que contribuya a la eliminación de los incumplimientos en los pagos.

3.- 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, 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 conservar a una situación de insolvencia e incapacidad de pago de los compromisos con terceros.
- 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 Empresa.

4.- 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 Empresa Porcina Sancti Spiritus 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.

## **RECOMEDACIONES**

1.- Extender en futuras investigaciones el análisis de la gestión de los inventarios.

2.- Proponer a la Junta de Dirección de La Empresa Porcina Sancti Spíritus el análisis del informe de evaluación del comportamiento de los indicadores en el trabajo analizado, 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.

3.- Presentar el presente trabajo en diferentes eventos científicos y publicar el mismo en artículos para que sea generalizado en diferentes entidades comercializadoras mayoristas del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Administración y Gerencia. 2002 - 2003
2. Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoria e Interpretación, Editorial DONOSTIARRA, España 1998.
3. Amat, Oriol. Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y Aplicaciones. – España: Tercera Edición, Ediciones Gestión 2002, SA, 1997.
4. Banco Central de Cuba. Documentos relacionados con el uso de la Letra de Cambio, el Pagaré y el Cheque en el Territorio Nacional. La Habana. Mayo del 2002.
5. Banco Central de Cuba. Resolución # 245 y otros documentos sobre Cobros y Pagos. 2008.
6. Banco Financiero Internacional S.A. Acerca del Nuevo Sistema de Cobros y Pagos. Mayo del 2002.
7. Benítez Miranda, Miguel Ángel y Miranda Dearribas, María Victoria: Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección. Cuba 1997.
8. Colectivo de Autores. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Material de Consulta.
9. Castro Ruz Raúl. Séptimo Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. 01 de agosto del 2011.
10. Espinosa Reyes Maricela, 2008 [www.hectortrillo.com](http://www.hectortrillo.com)
11. García Mustelier Carmen, 2008 | [www.lightinthebox.com/es](http://www.lightinthebox.com/es)
12. Gil Morell, Inés M: Tesis de Doctorado “Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano”. 1999.
13. Gitman, Laurence: Fundamentos de Administración Financiera.
14. González Jordán, Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales. Editorial Academia. La Habana, Cuba 2003.
15. Guzman Aching César “ Ratios Financieros y Matemática de Mercadotécnica, 2005, pág 18
16. León Valdés, Cesar A.: Artículo Construcción de un Estado de Flujo

-www.Google.com, 2003.

17. Loring, Jaime: La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España
18. Marx, Carlos: El Capital: Crítica de la Economía Política.- La Habana:
19. Instituto Cubano del Libro: Editorial de Ciencias Sociales, 11963. - t1
20. Maigh and Maighs. "Contabilidad. La base para las decisiones gerenciales". 1995, pág. 169.
21. Robert Kaplan y David Norton, Artículo publicado en la Revista [Harvard Business Review](#), 2007
22. Santandeur, Elíseo: El Chequeo de la Empresa. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición Enero 1993.
23. Zayas Lara, M.L. Propuesta de procedimiento para el análisis del capital de trabajo en las instalaciones hoteleras. Trabajo presentado en el Simposio Internacional CONTHABANA 2005.
24. VI Congreso del PCC. Lineamiento políticos económico y social del Partido y la Revolución
25. Weston, J. Fred y Capeland, Thomas E.: Fundamentos de Administración a. Financiera. Novena Edición. México 1996.
26. Weston, J y Brigham: Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC Grauw-Hill Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.