



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

FACULTAD DE CONTABILIDAD y FINANZAS

DEPARTAMENTO DE FINANZAS y ECONOMÍA

TRABAJO DE DIPLOMA

**“ Evaluación de la Gestión de Cobros y Pagos en La Empresa Porcino
Sancti Spiritus, año 2010 ”.**

Autora: Aimara Carmenate Torres.

Tutor: MSc. Ernesto Osés Torres.

**Junio - 2011.
“Año 53 de La Revolución ”**

RESUMEN.

El desarrollo de la economía cubana exige constantemente el que se apliquen técnicas y herramientas encaminadas a la evaluación de la eficiencia de los recursos e instrumentos económicos y financieros que en su actividad se generan, encontrándose dentro de ellos los que definan la satisfactoria política de cobros y pagos, es decir: el comportamiento de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar.

La investigación aquí realizada a La Empresa Porcino Sancti Spiritus 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, de los resultados de su comportamiento para los años 2009 y 2010; 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 2010, definiendo primeramente dentro de los mismos aquellos con mayor actividad tanto por el monto de sus partidas como por el comportamiento durante el año; más adelante 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.

INTRODUCCIÓN.	1
<u>Capítulo I: FUNDAMENTO TEÓRICO.</u>	4
1.1 Teoría relacionada con las Gestión de Cobros y Pagos.	4
1.2 Análisis financiero.	15
1.2.1 Índices y razones financieras.	20
<u>Capítulo II: El riesgo en la gestión de cobros y pagos de La Empresa Porcina Sancti Spiritus.</u>	25
2.1 Diagnóstico de la actividad económico financiera de la Empresa Porcina Sancti Spiritus.	25
2.1.1 Breve caracterización de la Empresa Porcina Sancti Spiritus.	26
2.1.2 Breve análisis de los estados de Situación y de Resultados Comparativos, años 2009 y 2010.	27
2.1.3 Evaluación financiera de la actividad cierre 2009 y 2010.	32
2.2 Evaluación de la Gestión de Cobros y Pagos en La Empresa Porcina Sancti Spiritus, año 2010.	42
CONCLUSIONES.	45
RECOMENDACIONES.	47
Bibliografía.	48

INTRODUCCIÓN.

El tema de investigación que se presenta, se sitúa en un contexto de grandes cambios que ocurrieron dentro de la Economía Cubana a principios de la década de los 90, luego de la caída del campo socialista del este europeo y advenimiento del llamado período especial. Aunque ya a fines de los 80, teniendo en cuenta el escenario económico mundial y la situación en que se vio inmerso el país, se comenzaron a llevar a cabo un conjunto de medidas en el ámbito económico, entre las que se destacaron importantes modificaciones en la actividad empresarial.

Una de las virtudes evidentes de dicha transformación radicó en considerar a la empresa como un sistema, por lo que se propuso la transformación coherente de todos los elementos de la actividad empresarial, así como también de su entorno.

Bajo este proceso, se comenzó la introducción y aplicación de los métodos más modernos de la actividad empresarial que se desarrollan en el mundo contemporáneo, ajustado al contexto cubano, trayendo consigo un nuevo sistema de gestión, que se puso en marcha en todas las empresas del país de manera gradual y paulatina, sobre bases, objetivos y principios diferentes a experiencias anteriormente desarrolladas.

Se fortalecieron los métodos y estilos de dirección, la gestión de la calidad, los sistemas de costos, la contabilidad, la planificación, los sistemas de información automatizados y las finanzas; y como instrumento básico, la aplicación de los principios del cálculo económico de manera plena e integral, algo que no había sucedido en el período entre 1975 y 1986.

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.

Algunas investigaciones consultadas¹ para la realización de este trabajo, arrojaron 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.

¹ Trabajos de diplomas referentes al tema.

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?.

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

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

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

Hipótesis:

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 Trabajo de Diploma se estructura en dos capítulos, un primer capítulo en el que se realiza un tratamiento a los aspectos inherentes y más actualizados con respecto a la gestión de cobros, adoptándose un grupo de consideraciones que permitieron el desarrollo posterior de la investigación.

En el segundo capítulo 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: FUNDAMENTO TEÓRICO.

1.1 Teoría relacionada con las Gestión de Cobros y Pagos.

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

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

Una adecuada gestión de pago requiere primeramente de la adecuada redacción de los términos del contrato que regule la operación. 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.

Las relaciones comerciales con el exterior de las empresas cubanas, se destaca que estas pagan en limitadas ocasiones al contado, e intentan, por todos los medios, alargar los plazos de pago y obtener financiación del proveedor.

En algunas ocasiones, las empresas cubanas instrumentan el pago de una operación en varios efectos o evitan por otros medios, cumplir con estas obligaciones de comunicación y autorización, a fin de agilizar los trámites burocráticos.

Con relación a los pagos adelantados, los mismos no pueden superar el 15% del valor total del contrato exigiéndose garantías bancarias para asegurar tanto el principal como los intereses. Esto dificulta las operaciones que exigen producción bajo pedido, pues en muchas de ellas el proveedor exige un adelanto importante y las empresas cubanas no lo pueden dar. En estos casos se recurre a complicadas operaciones de ingeniería financiera que varían caso por caso.

Existe la prohibición de utilizar el dólar estadounidense (USD) en los pagos al exterior salvo que exista autorización expresa del Banco Central de Cuba (BCC). Las empresas deben sacar del país su dinero en una divisa diferente. Cualquier transferencia o movimiento de fondos en dólares será intermediada por un banco americano y existe el peligro de una posible congelación de fondos por parte de autoridades americanas al amparo del bloqueo (que los norteamericanos llaman embargo).

La Resolución 65 del BCC obliga a las empresas y bancos cubanos a denominar en pesos cubanos convertibles (CUC) todos los activos, pasivos y cuentas de capital en moneda extranjera a la ya mencionada tasa de cambio de 1 USD por 1 CUC. Esta medida, que no obliga a la población ni a las

empresas extranjeras ni mixtas, aunque estas últimas tienen la opción de solicitar la utilización de la nueva moneda, convierte al CUC en el único medio de pago para todas las transacciones entre empresas cubanas que hasta el momento en que fue adoptada tal decisión se realizaban en divisa.

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.

La gestión de cobro tiene una gran importancia, pues aunque no implique un nivel alto de liquidez, sí permitirá prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación. La inexistencia de condiciones de cobro definidas, ni de su seguimiento, puede repercutir en el padecimiento de problemas de tesorería; además de mostrar una mala imagen frente a los clientes. De no existir una buena gestión en el cobro, la empresa puede presentar problemas financieros que pueden llevar a la suspensión de pagos.

Si bien esta gestión genera gastos por concepto de interés por el propio control que la misma induce, no propicia el crecimiento del capital de trabajo, por lo cual, el crecimiento del activo total se ve limitado, favoreciendo con ello que al existir deterioro de la Rentabilidad Económica, este se ve acotado, lo mismo pasa con la Rentabilidad Financiera.

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.

A partir de la información obtenida, se puede realizar una base de datos ya sea en Access o en otro tipo de soporte cuyo objetivo sea ordenar y clasificar la información para poder estar al tanto de todos los cobros; además se debe realizar una previsión de estos, a corto y medio plazo, precisa y exacta.

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.

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

supuesto que no exista un incremento en cuentas como la de gastos financieros.

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

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

Políticas de Cobro

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

Realizar una buena política de cobro, o sea una llamada política rigurosa a la hora de conceder créditos a algún cliente, traería costos financieros y administrativos ínfimos, pero hay que destacar que las ventas también serían menores. El usar una buena política provoca la aceleración de las cuentas por cobrar, reflejándose en el incremento del efectivo, manteniendo estabilidad en las deudas contraídas, además de ver reducido el riesgo de pérdida.

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 Cobro2: 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.

Gestión de Cobro y su Control

Con respecto a la gestión de clientes, cabe destacar que se deben ser establecidos durante el momento de la venta, condiciones de cobro claras, seguras para la empresa, pero dando a su vez, la necesaria flexibilidad que se pueda requerir. El cobro es una parte integrante de la gestión de clientes, cuyo

objetivo es tener la posibilidad de gestionar la función de cobrar, y de no ser receptores pasivos.

La gestión de cobro implica realizar procedimientos mínimos. Existencia de control en los cobros: tener condiciones establecidas e instrumentos prefijados. Con frecuencia permite controlar los flujos positivos, facilitando la realización de una previsión de cobros certera.

La gestión y seguimiento de clientes va más allá de la concesión del crédito. Se impone la necesidad de establecer un seguimiento continuo de los cobros, de las ventas pendientes de cobro y de los atrasos que se puedan producir.

Este tema tiene estrecha relación con algunas de las razones financieras que fueron explicadas con anterioridad, estas son: Rotación de Cuentas por Cobrar y Ciclo Medio de Cobro.

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

Control de Cobro: Uno de los controles más importantes para comprobar la puntualidad de los cobros, o en su caso las desviaciones que se producen en la empresa, se realiza mediante el análisis de la antigüedad de las cuentas de clientes. Análisis que clasifica las cuentas por cobrar de una empresa en base a su edad.

El control de los cobros debe ser objeto de un seguimiento constante, desde la emisión de la factura hasta el día de su vencimiento para garantizar un eficaz funcionamiento, y para prevenir el impago o la morosidad se recomienda avisar a los clientes de sus facturas pendientes 15 días antes de su vencimiento.

Según Weston y Brigham, "la administración debería controlar constantemente los días de venta pendientes de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar para detectar tendencias, para observar la forma en que la experiencia de cobranza se compara con sus términos de crédito... Si los días de venta pendientes de cobro empiezan a aumentar, o si el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar empieza a mostrar un porcentaje creciente de cuentas adeudadas, entonces la política de crédito de la empresa puede requerir ser estrechada." ³

³ Weston. F y E. Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. Volumen III. Capítulo 11: Administración del crédito. Décima Edición. Pág. 527.

Es aconsejable implantar un sistema de previo aviso o recordatorio del vencimiento, cantidad y medio de pago convenido, a fin de notificar y recordar al deudor que tiene una cuenta pendiente de liquidar. En caso que el preaviso llegue a resultar incómodo, los actuales medios informáticos pueden resultar un instrumento muy útil que facilita el proceso, por ejemplo un fax o un e-mail, pueden cumplir perfectamente esta necesidad.

Es útil resaltar que, cuanta más información se facilite en el caso de recobro o acciones judiciales, se contará con mayor facilidad, a la hora de tramitar la reclamación pertinente; por eso es bueno la implantación de sistemas de preaviso de vencimiento de las cuentas que al cliente le faltan por liquidar.

La definición de la fase de recobro de Eliseu Santandreu,⁴ dice que impagados son: "los efectos descontados que son devueltos por el banco así como toda aquella factura que no ha sido ingresada en las cuentas de tesorería a su vencimiento".

A la vez que define el saldo vencido como: "toda deuda que no ha sido satisfecha a su vencimiento, que ha agotado el seguimiento y los procedimientos de cobro que se establecieron en su momento".⁵

Hay que tomar en cuenta que el fenómeno del impago trae consigo un grupo de consecuencias. Como ya anteriormente ha sido expresado en este trabajo, todas las acciones que puedan tomarse con respecto al tema provocan gastos. Una de ellas lo constituye el dilatamiento del ciclo de cobro, o sea se cobran menor cantidad de veces en el período o lo que es lo mismo se realiza en un tiempo superior, por tanto se reduce el efectivo. Además sería conveniente revisar las relaciones con el banco en materia de costos, compensaciones, entre otros.

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

Política de Recobro

Gran parte de las personas que trabajan, estudian y escriben sobre este tema expresan que lo que evita que estos impagos lleguen a producirse es la mejor gestión de impagados. No es suficiente lo que se trate de hacer para evitar el

⁴ Manual del Credit Manager, Eliseu Santandreu, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 2002. Impreso en España, Pag. 190.

⁵ Ibídem.

fenómeno del impago, se produce continuamente y seguirá sucediendo sin lugar a dudas. De ahí que ante dicho problema se recomienda la ejecución inmediata de acciones encaminadas a la recuperación de los gastos en que podría haberse incurrido. Para el logro de este objetivo resulta factible renegociar con la otra parte para la recuperación de estos gastos así como unir posturas para tratar de evitar otra situación similar.

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.

1.2 Análisis financiero.

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

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

El activo circulante "permanente" y el activo fijo, inversiones que se consideran estables en la empresa, deben financiarse con recursos permanentes, fondos propios y ajenos a largo plazo, de forma que solo se financie con recursos a corto aquella parte del activo circulante cuya posible realización no ponga en peligro la continuidad de la empresa.

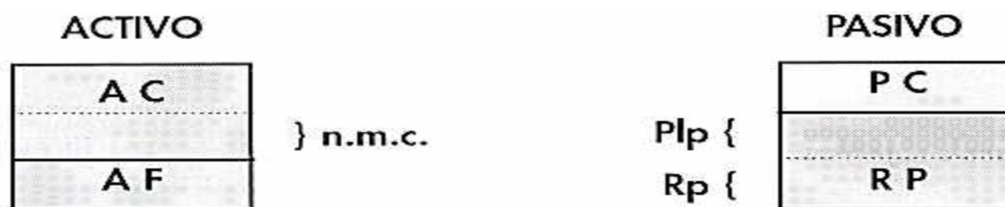
La política de créditos a corto plazo se debe basar en el nivel de ventas pues determina los desfases de tesorería. La política de obtención de recursos a

largo plazo debe estar basada en la rentabilidad que hace viable la devolución de esta financiación.

- La elección entre recursos propios o ajenos a largo plazo estaría en función del rendimiento interno del coste de los capitales ajenos de forma que el primero supere el coste de la financiación de estos créditos.
- Se debe llevar a cabo una política correcta de renovación y mantenimiento de los almacenes, así como de gestión de otros conceptos de circulante, clientes y proveedores, para trabajar con las necesidades mínimas de circulante.
- La obtención y renovación de los créditos a largo plazo se debe basar en los beneficios y en los recursos que genera la entidad que determina la capacidad de amortización de estos créditos.

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

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



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

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

A F: Activo Fijo.

P C: Pasivo Circulante.

Plp: Pasivo largo plazo.

R P: Recursos Permanentes.

Rp: Recursos propios (Patrimonio).

Entonces en situación de equilibrio se deberá cumplir que:

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

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

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



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

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

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



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.*



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

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

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

Capital de Trabajo Neto o Fondo de Maniobra: su definición más común se refiere a la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante de una empresa, y expresa la magnitud de recursos líquidos o casi líquidos de reserva con que cuenta la entidad, permitiéndole no necesitar una sincronía total entre ingresos y gastos. Dicho de otra forma, representa los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades básicas para la explotación de la empresa.



El capital de trabajo neto viene expresado por:

$$CTN = AC - PC$$

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

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

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

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

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

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

1.2.1 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.

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.

Endeudamiento:

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

Liquidez:

La liquidez se relaciona con la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, en tal sentido, no será útil la referencia a todo el activo para cubrir las obligaciones más inmediatas, sino solo aquellas que puedan convertirse más rápidamente en efectivo. Por otra parte, la liquidez puede referirse a diferentes grados de inmediatez, en dependencia de los activos que consideramos.

Indicadores de rentabilidad:

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

Apalancamiento financiero:

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

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

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

Algunas consideraciones sobre los índices y razones financieras.

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

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

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 pueden 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.

Capítulo II: El riesgo en la gestión de cobros y pagos de La Empresa Porcina Sancti Spiritus.

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.

Pero antes de realizar esta evaluación se debe valorar cómo se ha comportado la actividad empresarial según los registros en los estados fundamentales de la contabilidad, lo que se denomina diagnóstico de la actividad para más de un período contable.

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 2009 y 2010.

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 2009 y 2010.

Para el análisis comparativo de las partidas y elementos componentes de los estados fundamentales de la Contabilidad que la entidad presento 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 2009 y el 2010.

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 2009 al 2010 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 si 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 2010, 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 2010 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 sus 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:

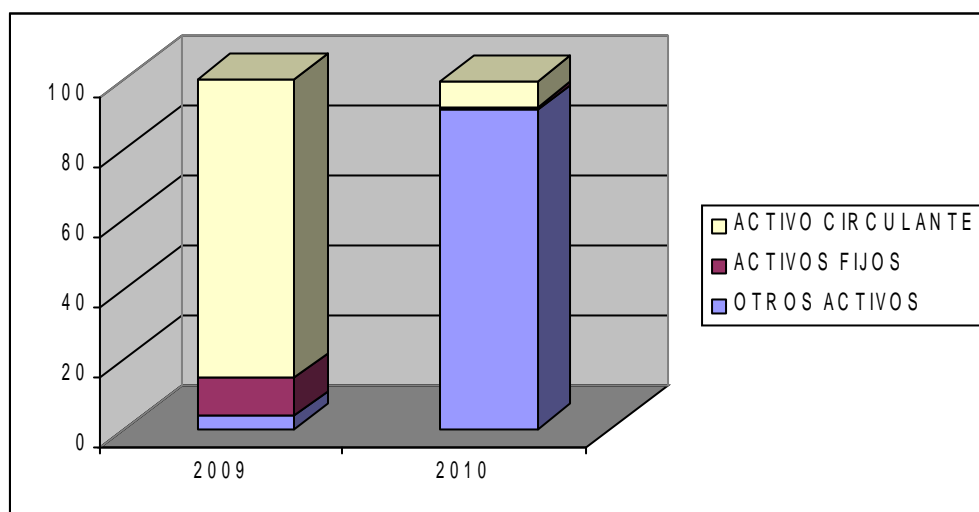
- Los Activos Fijos por su composición dentro del Total del Activo en el 2009 representaban el 11% disminuyendo al 1% en el 2010, sin embargo la variación absoluta lo hizo por 3.14 MMP para un 34%, que se debió fundamentalmente a la alta incidencia que actuaron sobre las mismas el cálculo de la depreciación;
- La Inversión de Materiales es otra partida dentro de este subgrupo que reflejó una sustantiva disminución en el 2010 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 2009 por el valor de 65.3MMP disminuye en valores absolutos en el 2010 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 2009 al 2010 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.

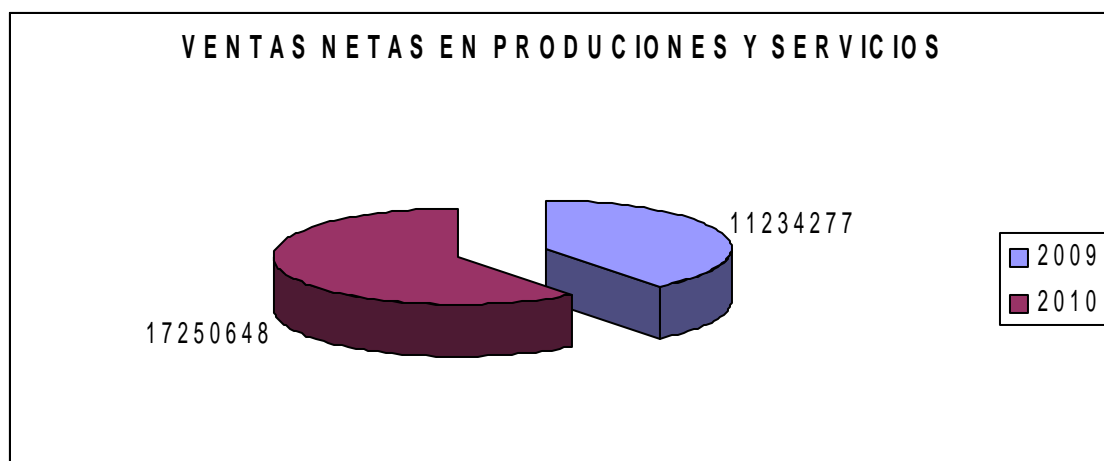
Resultados 2010 versus 2009.

Al confeccionarse los Estados de Resultados comparativos entre los períodos 2010 y 2009 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 2010 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.



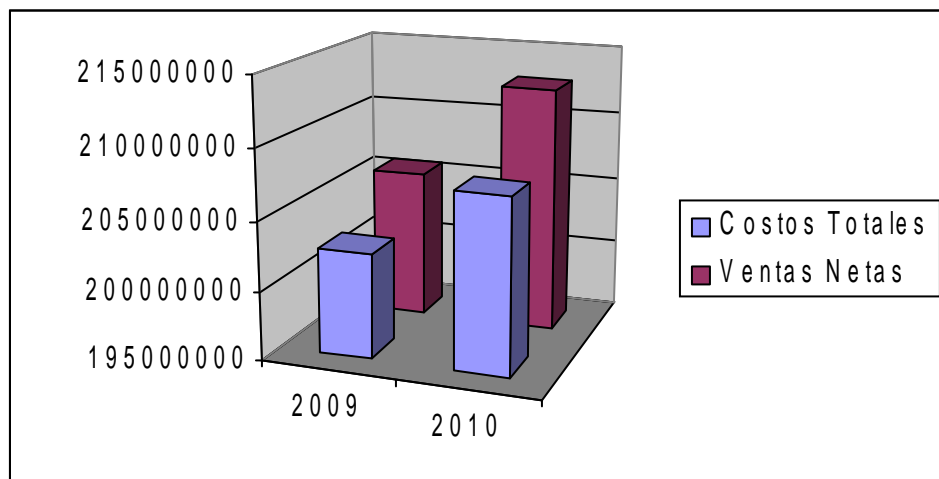
Fuente: Elaboración propia.

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 2010 respecto al 2009 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 2010 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 2010 solo se alcanzaran utilidades por 206 629 pesos.

Gráfica 2.3: Ingresos y Costos Totales, cierre 2009 y 2010.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.3 Evaluación financiera de la actividad cierre 2009 y 2010.

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.

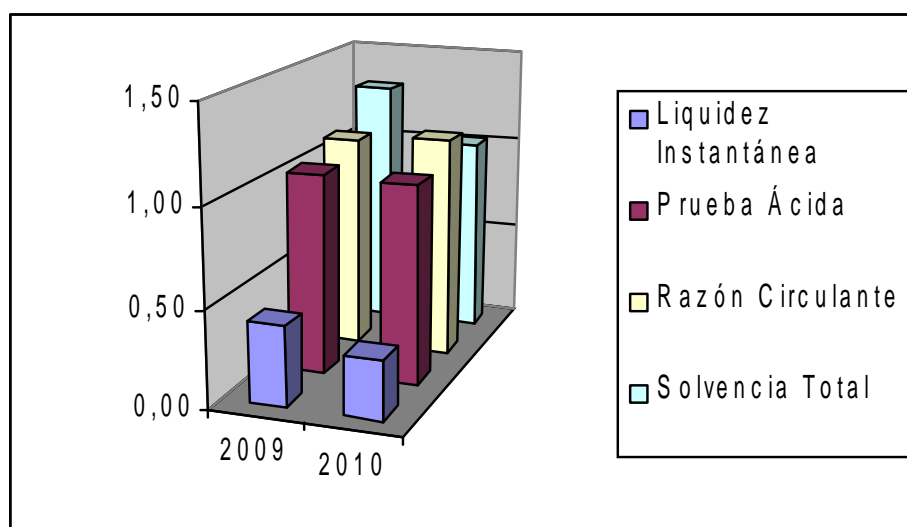
Dentro del los diferentes subgrupos de indicadores se seleccionaron aquellos que por las condiciones de la Empresa Porcina Sancti Spiritus se consideran los más abarcadores y generalizadores de resultados, siendo estos los siguientes:

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, estrechamente 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 2010 y el 2009, 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 2009 y 2010. 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 2010 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	2009	2010	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 2009 y 2010.

Como se pudo apreciar en la tabla anterior por la disponibilidad del Activo circulante la generación de ingresos reflejó un comportamiento creciente en el 2010 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 2010 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	2009	2010	VARIACION	
			Absoluta	Relativa
Plazo Medio Inventarios	9	10	1	106
Plazo Medio Cobros	36	35	-1	96
Plazo Medio Pagos	16	13	-3	83

Fuente: Estados A y B Empresa Porcino, cierre 2009 y 2010.

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 2009 y 2010, 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 2009 y 2010 respectivamente.

Para el desarrollo de la Producción Animal la Empresa cuenta con 6 Unidades Empresariales de Base, en las que a partir de la disponibilidad de la masa de Reproductoras se obtienen las crías de Preceda al destete y Preceda comercial, la primera se realiza a los 33 días de nacido y la segunda a 75 días, y de las que se destina para la posterior sustitución de reproductoras, cebas comerciales con un plan de 85 Kgs y con destino TURISMO, Consumo nacional, etc, realizándose fundamentalmente en 4 Unidades: Tamarindo, Carbó, Cacagual 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 2009 como en el 2010 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.

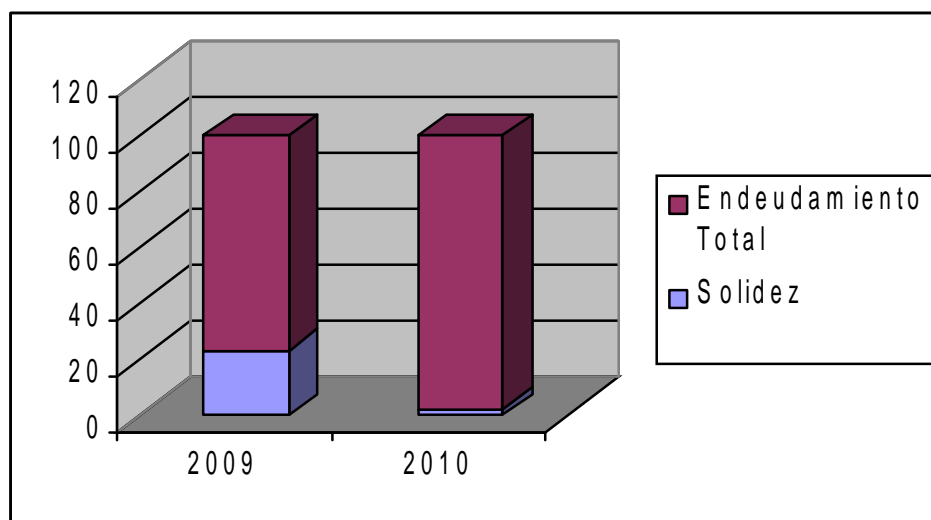
Dado a que los pagos se encuentran dentro de los términos de tiempo reconocidos para la generalidad de las empresas cubanas, incluso demostrando que la Empresa Porcino Sancti Spiritus satisface en términos puntuales sus compromisos con terceros, consideramos que su comportamiento no representa riesgo.

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 2010 con respecto al 2009, lo que manifiesta por tanto un cambio en la estructura de financiamiento, reflejándose así que de un endeudamiento ajeno en el 77% en el 2009 ascendió hasta el 98% en el 2010, Gráfica 2.5.

Gráfica 2.5: Financiamiento propio y ajeno.



Fuente: Elaboración propia.

Rentabilidad:

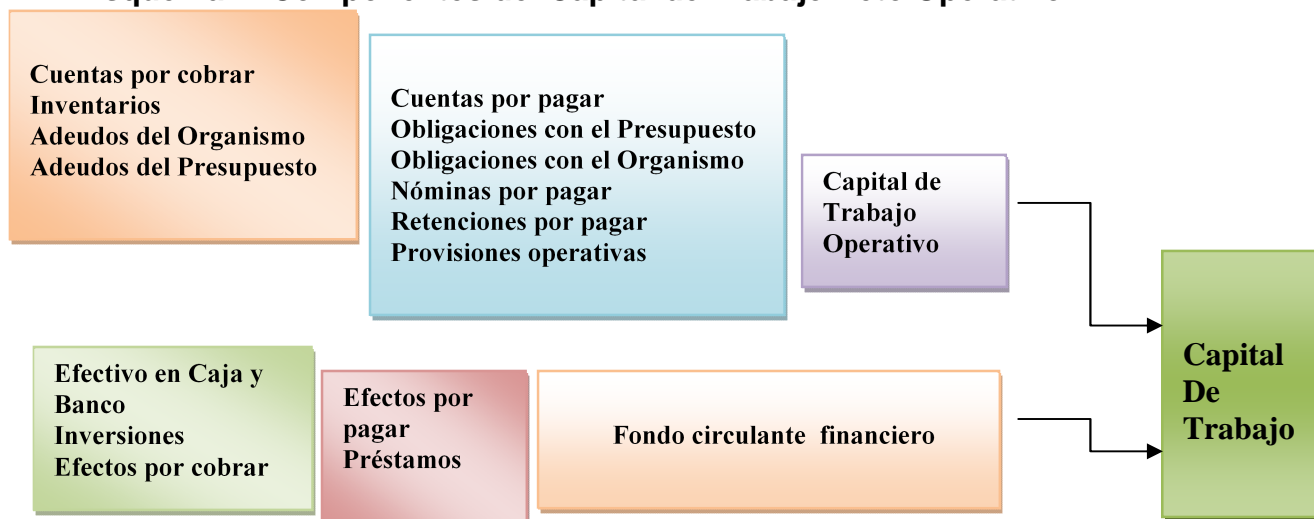
Los indicadores de rentabilidad también se analizan como los indicadores en la eficiencia de generación de beneficios, partiendo lógicamente, del nivel de utilidades logrados por la empresa al cierre del período contable. En la Tabla 2.3 se reflejan los resultados del cálculo de la Rentabilidad Económica, Rentabilidad Financiera y Rentabilidad en Ventas, que dado a nivel de pérdidas en que venía incurriendo La Empresa hasta el 2009 provocaba que sus resultados se comportaran negativamente.

Como se refleja en el Estado de Resultados, ya al cierre del 2010 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	2009	2010	VARIACION	
			Absoluta	Relativa
Activo Circulante	72962471	57741321	-	79
Pasivo Circulante	65306778	50212538	-	76
Capital Neto de Trabajo	7655693	7528783	-126910	98

Fuente: Estados A y B Empresa Porcino, cierre 2009 y 2010.

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 2010 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 2010 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 2010 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 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 2010.

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

Efectivo en Caja y Banco	14418653
Inversiones	16991034
Efectos por Cobrar	0
Total partidas del Act. Circulante	31409687
Efectos por Pagar	0
Préstamos al Corto Plazo	43151475
Total partidas del Pas. Circulante	43151475
Fondo Circulante Financiero	-11741788
Capital de Trabajo	23274597

Fuente: Estados A y B Empresa Porcino, cierre 2009 y 2010.

Tabla 2.5: Capital de Trabajo Necesario.

Capital de Trabajo Necesario	Año 2010
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 2009 y 2010.

2.2 Evaluación de la Gestión de Cobros y Pagos en La Empresa Porcino 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 2010									
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
UBPC Mapos	14302	9439	66	3719	26	1144	8	715	5
UBPC Peralejo	41097	23014	56	8630	21	9452	23	822	2
Rogelio R. Oliva	72360	46310	64	18478	26	7572	10	0	0
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.

Este 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 Porcino 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 Porcino 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:

CONCLUSIONES.

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



RECOMENDACIONES.

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



Bibliografía.

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

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

de 2006]. Disponible en:
www.gestiopolis.com/canales3/mar/esfuventa.htm

**ANEXO 1: Estados de Situación comparativos; 2009-2010.
ESTADO DE SITUACION (A)**



MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

Empresa Porcina Sancti Spiritus

CONCEPTO	2009	2010		VARIACIÓN		
		%	%	ABSOLUTA	RELATIVA	
ACTIVO CIRCULANTE (Filas 2 a 48)	72962471	86	57741321	8	-15221150	79
Efectivo en Caja	61835		91736		29901	148
Efectivo en Banco-CUP	26772377	37	14318135	25	-12454242	53
Efectivo en banco divisas nacionales	757		8783		8026	1160
Créditos documentarios			876416		876416	
Efectos * Cobrar a Corto Plazo en CUP	2007523				-2007523	0
Cuentas * Cobrar a Corto Plazo MN	19234153		18312405		-921748	95
Cuentas * Cobrar a Corto Plazo. Divisas	3439	29	8243	32	4804	240
Pagos Anticipados a Sum. MN	20563		43618		23055	212
Pagos Anticipados a Sum. Divisas					0	
Anticipos a Justificar	7766		78		-7688	1
Adeudos del Presupuesto del Estado	19852850	27	18175045	31	-1677805	92
INVENTARIOS	5001208	7	5906862	10	905654	118
Útiles y Herramientas en Almacén	10736		4030		-6706	38
Útiles y Herramientas en Uso	91441		93215		1774	102
Envases y Embalajes en Almacén	240		544		304	227
Mercancías para la Venta	43509		118373		74864	272
Materias Primas	157111		348174		191063	222
Otros Inventarios	664970		992391		327421	149
Producción Industrial en Proceso			149		149	
Producción Agrícola en Proceso	55681		55705		24	100
Producción Animal en Proceso	3977520		4018201		40681	101
Inversiones con Medios Propios en Proceso			276080		276080	
ACTIVOS FIJOS	9260898	11	6119400	1	-3141498	66
Activos Fijos Tangibles	7903145		14233754		6330609	180
Menos: Depreciación de Activos F. T.			-8545710		-8545710	
Inversiones Materiales	1174070		247673		-926397	21
Equipos por Instalar y Mat para el Proc Inv.	183683		183683		0	100
ACTIVOS DIFERIDOS	0		2450732		2450732	
Gastos Diferidos a L. P. Oper Corrientes			2450732		2450732	
OTROS ACTIVOS	3055632	4	689805859	91	686750227	22575
Pérdidas en Investigación	371523		124039		-247484	33
Cuentas por Cobrar Diversas O. C.	577892		483371		-94521	84
Cuentas por cobrar en litigio			98127		98127	
Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	2106217		73673		-2032544	3
Operaciones entre Dependencias-Activo			688477884		688477884	
Pago a Cuenta de Utilidades			548765		548765	
TOTAL DEL ACTIVO	85279001	100	756117312	100	670838311	887

CONCEPTO	2009	2010		VARIACIÓN		
		%	%	ABSOLUTA	RELATIVA	
PASIVO CIRCULANTE	65306778	100	50323955	7	-14982823	77
Nominas por Pagar	358874		322579		-36295	90
Retenciones por Pagar	22106		21997		-109	100

Efectos por Pagar a Corto Plazo MN	292478				-292478	0
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en MN	8850788		5879123		-2971665	66
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	1001932		627845		-374087	63
Prestamos Recibidos	54250895		43000000		-11250895	79
Prestamos Recibidos para Inversiones			151475		151475	
Provisiones	529705		320936		-208769	61
Provision para Reparaciones Generales			86396		86396	
Provision para Vacaciones	234690		234540		-150	100
Otras Provisiones Operacionales	295015				-295015	0
OTROS PASIVOS	143279	0	688746831	93	688603552	480703
Sobrante de Otros Medios en Investigación	38853				-38853	0
Cuentas por Pagar Diversas	104426		268947		164521	258
Operaciones entre Dependencias-Pasivo			688589301		688589301	
TOTAL PASIVOS	65450057	77	739070786	98	673620729	1129
PATRIMONIO	19828944	23	17046526	2	-2782418	86
Inversion Estatal	20129435		16991034		-3138401	84
Donaciones Recibidas			21361		21361	
Pérdidas	368037		368037		0	100
Reservas Patrimoniales	67546		402168		334622	595
Reserva para Contingencias y Pérdidas F.	67546		67546		0	100
Utilidad del Período			334622		334622	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	85279001	100	756117312	100	670838311	887
Capital de Trabajo	7655693		7417366			

Anexo 2

ESTADO DE SITUACION (A)
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

Empresa Porcina Sancti Spiritus						
CONCEPTO	2009	2010		VARIACIÓN		
		%	%	Absoluta	Relativa	
ACTIVO CIRCULANTE	72962471	86	57741321	8	-15221150	79
Efectivo en Caja	61835		91736		29901	148
Efectivo en Banco-CUP	26772377	37	14318135	25	-12454242	53
Efectivo en banco divisas nacionales	757		8783		8026	1160
Créditos documentarios			876416		876416	
Efectos por Cobrar a Corto Plazo en CUP	2007523				-2007523	0
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN	19234153		18312405		-921748	95
Cuentas por Cobrar a C. P. en Divisa	3439	29	8243	32	4804	240
Pagos Anticipados a Sum. MN	20563		43618		23055	212
Pagos Anticipados a Sum. Divisas					0	
Anticipos a Justificar	7766		78		-7688	1
Adeudos del Presupuesto del Estado	19852850	27	18175045	31	-1677805	92
INVENTARIOS	5001208	7	5906862	10	905654	118
Útiles y Herramientas en Almacén	10736		4030		-6706	38
Útiles y Herramientas en Uso	91441		93215		1774	102
Envases y Embalajes en Almacén	240		544		304	227
Mercancías para la Venta	43509		118373		74864	272
Materias Primas	157111		348174		191063	222
Otros Inventarios	664970	13	992391	17	327421	149
Producción Industrial en Proceso			149		149	
Producción Agrícola en Proceso	55681		55705		24	100
Producción Animal en Proceso	3977520	80	4018201	68	40681	101
Inversiones con M. Propios en Proceso			276080		276080	
ACTIVOS FIJOS	9260898	11	6119400	1	-3141498	66
Activos Fijos Tangibles	7903145		5688044		-2215101	72
Inversiones Materiales	1174070		247673		-926397	21
Equipos por Instalar y Mat para el Proc Inv.	183683		183683		0	100
ACTIVOS DIFERIDOS	0		2450732		2450732	
Gastos Diferidos a L. P. Oper Corrientes			2450732		2450732	
OTROS ACTIVOS	3055632	4	689805859	91	686750227	22575
Pérdidas en Investigación	371523		124039		-247484	33
Cuentas por Cobrar Diversas O. C.	577892		483371		-94521	84
Cuentas por cobrar en litigio			98127		98127	
Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	2106217		73673		-2032544	3
Operaciones entre Dependencias-Activo			688477884		688477884	
Pago a Cuenta de Utilidades			548765		548765	
TOTAL DEL ACTIVO	85279001	100	756117312	100	670838311	887

**ANEXO 3 Empresa Porcino Sancti Spiritus
Acumulado Histórico Cuentas por Cobrar**

Grupo: CPA, UBPC, CCSF									
Clientes	Total	Hasta 30 Días	%	31 - 60 Días	%	61 - 90 Días	%	< 90 Días	%
CPA J. González	5106,24	4340,30	85	651,05	13	459,56	9		0
UBPC Mapos	14301,96	9439,29	66	3718,51	26		0	715,10	5
UBPC Peralejo	41096,52	23014,05	56	8630,27	21		0	821,93	2
Rogelio R. Oliva	72359,64	60782,10	84	36408,48	50	12735,30	18		0
UBPC Vargas	8143,56	732,92	9		0		0		0
CCS 40 Aniversario.	11700,00	7254,00	62	3217,50	28	1521,88	13	608,40	5
UBPC El Patio	38019,96	17108,98	45		0	1901,00	5		0
CPA 30 de Marzo	20958,48	14209,85	68	5218,66	25		0	3709,65	18
CPA Serafín Sánchez	56,76		0		0		0		0
CPA 26 de Julio	7850,64		0		0		0		0
CPA Nueva Cuba	25595,16	7089,86	28	4409,89	17	1203,90	5		0
UBPC Piñeros	4277,76	718,66	17		0		0		0
CPA Eduardo García	421,80	151,00	36		0		0		0
UBPC MICONS	4363,44	784,55	18		0		0		0
CCS Toni Alomá	19061,88	18299,40	96	11818,37	62	6500,10	34		0
CCS Ciro Redondo	65289,96	56606,40	87	39043,40	60	7181,90	11		0
CPA Aramis Pérez	6687,24	2200,10	33		0	1912,55	29	146,45	2
CPA Augusto C. Sandino	413,52	362,86	88		0		0		0
UBPC Santa Cruz	5294,28	2308,31	44	947,68	18		0		0
CCS René Ramos	7232,40	4903,57	68		0		0		0
CCS Ramón González	361535,28	242951,71	67	136660,34	38	64317,13	18		0
UBPC Las 90	2439,00	2324,37	95	1262,13	52	187,80	8		0
Total	722205,48	475582,29	66	251986,26	35	97921,11	14	6001,53	1