



*Tesis presentada en opción al grado de
Especialista en Gestión Contable Financiera
en el turismo.*

Título: Evaluación de la Administración de las
Cuentas por Cobrar en la Empresa Extrahotelera Palmares
Cienfuegos

Rutora: Lic. Rosario de la Caridad López Álvarez

Tutora: MSc. Yolanda Cepero Díaz

Cienfuegos, 2014

e s u m m e n

RESUMEN

La investigación titulada Evaluación del Manual de procedimiento para la gestión de las cuentas por cobrar de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos, se desarrolló con el objetivo de aplicar un procedimiento que permitiera conocer qué efectos tendría la modificación de los estándares totales de crédito sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la empresa referida en el título de la investigación. El trabajo se estructura en tres capítulos. En ellos se abordan las generalidades teóricas acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar, se fundamenta el problema de investigación y se aplica el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar diseñado por López (2010) en la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos. Se arriban a conclusiones útiles y prácticas y en función de las mismas se realizan recomendaciones a la dirección y al personal financiero de la empresa. En la ejecución de la investigación y del informe de esta se trabajó con el programa Microsoft Office Excel 2010.

Indice

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.1 Introducción	5
1.2 Definiciones de Control Interno	6
1.2.1 El Control Interno en Cuba	9
1.2.2 Vinculación objetivos de Control Interno-Manual de Procedimientos	13
1.3 Administración financiera de cuentas por cobrar	14
1.3.1 Política de créditos	17
1.3.2 Estándares de crédito	18
1.3.3 Análisis del crédito	21
1.3.4 Condiciones de crédito	23
1.3.5 Políticas de cobros	26
1.4 La Cadena de impagos en Cuba. Pasos de avances respecto a su solución	27
1.4.1 Contratación Económica	27
1.4 La investigación respecto a la administración de cuentas por cobrar en Cuba	29
CAPÍTULO II: DIANÓSTICO DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES CIENFUEGOS	33
2.1 Caracterización de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos	33
2.1.1 Caracterización de la Sucursal Palmares Cienfuegos	34
2.1.2 Análisis del Entorno competitivo	45
2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera	46
2.3 Evaluación de la administración de la entidad	49
2.4 Procedimiento metodológico a Implementar	57
2.4.1 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica	61
CAPITULO III.- EVALUACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES CIENFUEGOS	63
3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito	63
3.1.1 Evaluar la conveniencia de cancelar las ventas en el 100, 50 y 25% a los clientes Clase A que incumplen con el período de crédito	63
3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago	68
3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días	73
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Anexos	80
BIBLIOGRAFÍA	91



Introducción

INTRODUCCION

La importancia de tener un sistema de registro adecuado permite el control diario, sistemático y uniforme de los hechos económicos agrupados por actividades homogéneas con soporte documental, así como un sistema de Control Interno efectivo permite evaluar la eficiencia y los resultados del trabajo, aplicable en todas las estructuras organizativas es tarea con prioridad en las empresas cubanas.

A partir de las resoluciones por las cuales se rige el país y según lo expresado en los Lineamientos de la Política Económica y Social, año 2011, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se define que: "La evaluación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad".(VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011).

Para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la organización, el control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, como un sistema abarcador que incluye todas las esferas y procesos, con especial énfasis además, en la participación de la alta dirección y el personal que actúa en todos los niveles, proporcionando así una garantía razonable para la consecución de los objetivos.

El Grupo Empresarial Palmares, no queda ajeno a este propósito y orienta sus esfuerzos hacia la mejora continua del control como parte del proceso administrativo y de su gestión, de manera que la haga capaz no solo de salvaguardar y preservar sus bienes, sino detectar a tiempo cualquier desviación y adoptar las medidas para lograr los resultados esperados.

El proceso de realización de las mercancías y servicios termina efectivamente en el cobro de esta, por lo que la producción mercantil es realizada solo cuando se hace realidad el cobro de lo vendido y entregado al cliente; por esta razón la administración adecuada de las cuentas por cobrar es vital para poder hacerlo efectivo; en la actualidad muchas empresas no cumplen con los mecanismos establecidos para los cobros y pagos por el Ministerio de Finanzas y Precios y el Banco Central de Cuba, esto hace que las cuentas por cobrar se incrementen, además, de que se pasen de términos y en

algunos casos se hagan incobrables, desequilibrando el resultado económico – financiero de la entidad.

El inicio del proceso se ve en la tesorería, quedando reemplazada estas por las existencias de materias primas y más tarde por la existencia de productos terminados. Cuando estos son vendidos originan las cuentas por cobrar y finalmente cuando los clientes pagan las facturas la empresa ve como resultado los beneficios y repone el saldo de la tesorería; es en este proceso donde se violan mecanismos necesarios que dificultan la correcta administración de las cuentas por cobrar y por consiguiente se afecta la tesorería y la situación económica de la empresa. Es en esta dirección que la autora encamina su investigación tratando de determinar las causas que provocan estas deficiencias en la gestión económica – financiera de la Empresa.

Los mecanismos más violados en la administración de las cuentas por cobrar, son la contratación y la conciliación de la deuda; la primera es importantísima pues permite sustentar legalmente, de acuerdo a las regulaciones mercantiles, las relaciones empresa – cliente, normando así el proceso de cobros y pagos; de igual forma la conciliación es necesaria, pues entre el período de la venta y el cobro, permite dejar evidencia de las gestiones del suministrador para realizar el cobro y en caso de incumplimiento del cliente sirve de sustento al proceso de reclamación.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

“La violación de los contratos tiene sus fundamentos en la poca exigencia y el descontrol existentes en muchos lugares; cuando estos se firman hay que cumplirlos, y quienes no lo hagan tendrán que asumir su responsabilidad”, sentenció el General de Ejército Raúl Castro Ruz. Y en función de eso hay que trabajar. (Granma, 2011)

Los impagos son hijos directos del irrespeto a los contratos y la indolencia. Esas son sus causas fundamentales y sobre las cuales hay que proyectarse de inmediato para, de una vez y por todas, desatar los nudos que atan las fuerzas productivas. En tanto, faltan medidas más drásticas, tanto para las empresas como para los productores, y así acabar de ponerle definitivamente el “cascabel” a los impagos. (Granma, 2011)

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos perteneciente al Mintur es una de las empresas de nuestro territorio que presenta problemas en la administración y manejo de las cuentas por cobrar que asciende a \$ 103.4 MCUC al cierre de diciembre del 2013, de las cuales el 0.38 % se encuentran envejecidas. La rotación de cuentas por cobrar es baja, y el ciclo de cobros es, por consiguiente, elevado. De ahí que nuestra investigación titulada “Evaluación del manual de Procedimiento para la gestión de las cuentas por cobrar de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos tenga como

Problema científico:

¿Cómo contribuir en la gestión de las cuentas por cobrar de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos para mejorar sus indicadores?

Hipótesis:

Con la evaluación adecuada del manual de Procedimientos para la gestión de las cuentas por cobrar a través del procedimiento López 2010 se mejoraran los indicadores del subsistema en aras de fortalecer la política de créditos y los resultados finales en la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

Objetivo general: Aplicar el procedimiento López 2010 para la gestión de las cuentas por cobrar de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos

Objetivos específicos:

1. Realizar una amplia búsqueda bibliográfica que permita conocer acerca del estado del arte de la temática, a saber, la administración de las cuentas por cobrar.
2. Caracterizar la Política de Crédito de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos
3. Aplicar el procedimiento para la gestión de las cuentas por cobrar de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación científica que se conjugaron en la práctica.

Del nivel teórico:

Análisis - síntesis e inducción – deducción utilizados para analizar, resumir, sintetizar e inferir la información sobre el tema tratado.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto en el diseño del Manual de Procedimientos de Contabilidad General.

Del nivel empírico:

Cuestionarios a directivos y especialistas del Grupo Empresarial y Sucursales de Palmares para evaluar el funcionamiento de los procedimientos de contabilidad y control interno establecidos en cada Sucursal.

Del nivel estadístico:

Paquete de programas SPSS para el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, para validar la hipótesis estadística sobre el grado de consenso entre los expertos consultados.

Hojas de cálculo EXCEL para el procesamiento del método Delphi, para evaluar los procedimientos de contabilidad y control interno establecidos en cada Sucursal.

Capítulo I: Fundamentación teórica de la administración financiera de las cuentas por cobrar

En este capítulo se abordan los principales aspectos de dicho tema, apoyándonos en trabajos de diplomas de cursos anteriores y de autores cubanos e internacionales.

Capítulo II: Fundamentación del problema de investigación en la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

En este capítulo se caracteriza la empresa, se realiza un diagnóstico de su situación económica financiera, y una caracterización de su política de crédito de manera que se fundamenta el problema de investigación.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento metodológico para la gestión de las cuentas por cobrar propuesto por López (2010) en la Empresa Extrahotelera Palmares

 a p í t u l o 1

CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Introducción

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa. “representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo” (García, 2007); son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios (Cordero, 2000).

No es ocioso distinguir que existen varias clasificaciones de estas cuentas-toda vez que las que representan una inversión en activo circulante son únicamente las cuentas por cobrar a corto plazo-, a saber: atendiendo a su fecha de vencimiento, conceptos de origen, tipo de operación asociada, fase en que se encuentran. Así las Normas Cubanas de Contabilidad las enuncia de la siguiente manera:

Cuentas por Cobrar a Corto Plazo: en ellas se registra el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las Certificaciones de Avance de Obras facturados debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado. Incluye el contravalor por cobrar. Se debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse estas, por cancelaciones, las declaradas en proceso de litigio y de protesto.

Cuentas por cobrar a Largo plazo: Se registra el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las Certificaciones de Avance de Obras facturados siempre que la fecha de vencimiento exceda el año, debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado.

Se debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse estas o por las reclasificaciones de las cuentas que correspondan, al final del ejercicio económico en que se transfieren a cuentas por cobrar a corto plazo.

Cuentas por Cobrar diversa operaciones corrientes: Representan los importes pendientes de cobro por conceptos no relacionados con las actividades fundamentales de operaciones corrientes de la entidad. Debe analizarse por deudores. Comprenden

entre otros, ventas de Activos Fijos Tangibles y de Inventarios, indemnizaciones aceptadas por incumplimientos de contratos, sanciones a trabajadores, préstamos a estudiantes, adeudos de los trabajadores por distintos conceptos, reclamaciones a suministradores, operaciones de consignación de mercancías, etc. Se debitan por las ventas o adeudos y se acreditan por el importe de los cobros efectuados.

Cuentas por Cobrar Diversa del Proceso Inversionista: Se registran en estas cuentas los importes pendientes de cobro por operaciones asociadas al proceso inversionista. Debe analizarse por deudores. Comprenden entre otras, reclamaciones a contratistas y suministradores de equipos que requieren instalación y de materiales para inversiones, materiales adquiridos, equipos y materiales entregados a los contratistas para ser posteriormente deducidos del precio de las obras.

Se debitan por las reclamaciones o entregas de equipos y materiales y se acreditan al deducirse estas del precio de las obras o al efectuarse el cobro de las primeras.

Cuentas por cobrar en Litigio: Representan los importes de la cuentas por cobrar que se encuentran en fase de reclamación o litigio entre entidades sin que medie trámite ante tribunales judiciales. Debe analizarse por clientes. Se debitan por el inicio del proceso de reclamación del adeudo y se acreditan por el importe de los cobros efectuados, su reclamación o su cancelación.

Cuentas por Cobrar en proceso judicial: Representan los importes de la cuentas por cobrar que se encuentran en fase de proceso judicial. Debe analizarse por clientes. Se debitan por el inicio del proceso legal de reclamación del adeudo y se acreditan por el importe de los cobros efectuados o su cancelación.

1.2 Definiciones de Control Interno

Con el transcurso de los años el Control Interno ha sufrido diversas transformaciones y ha sido definido por diferentes autores como:

La Federación de Contadores Públicos en Venezuela lo concibe como: "El plan de organización y medidas coordinadas adaptadas a l negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada entidad" (Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela, 1994)

Para el Colectivo de Autores de Auditoría Montgomery el Control Interno:

“comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadamente adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su archivo ,verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables ,fomentar la eficiencia de operación y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas”(Gómez, Giovanni, E, 2007a).

El Control Interno” comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información económica, operativa y contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de **las normas**, procedimientos y regulaciones establecidas”.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa. El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoria en su glosario técnico lo define como: “Estaré presentado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”. (“Normas y Procedimientos de Auditoría,.”.)

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

En el sistema de control de gestión: Conceptos básicos para su diseño se define: “El Control Interno comprende el plan de organización ,así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas (Pérez Campana, Marisol, 2008).

El control interno como herramienta fundamental “es un proceso y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos” (Chacón Paredes, Wladimir, 2008).

En el Control Interno una responsabilidad de todos, “ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para ello los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para **obtener** la productividad, además de prevenir

fraudes, errores violación a principios y normas" (Gómez, Giovanni E, 2007b).

Durante mucho tiempo el alcance del Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos veían el Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la **eficiencia** y **eficacia** de las operaciones que se habían propuesto. Walter B. Muggiesen Principios de **Auditoria** plantea: "el sistema de Control Interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para:

- Proteger los activos contra el desperdicio, el fraude y el uso ineficiente.
- Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones". (Meigs, Larsen & Meigs, 2006)

Según el Dr. Jack Alberto Araujo Ensuncho plantea que: "se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos" (Araujo Ensuncho, Jack Alberto, 2007).

Emilio Galindo Huamani lo define como: "una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance" (Galindo Huamani, Emilio, 2007)

Integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u

objetivos previstos" (Araujo Ensuncho, Jack Alberto, 2007)

Catacora expresa que el Control Interno: "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable" (Catacora, Fernando, 1996).

Poch, expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos". (Poch, R, 1992) .Leonard, asegura "el control es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden" (Leonard, W, 1990).

María González, lo define como: la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración entre otras son regidas por el Control Interno. (María González, 2007).

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

1.2.1 El Control Interno en Cuba

El Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento del Control Interno acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, establecer y poner en vigor la Resolución 297 el 23 de septiembre del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, se definió el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana, además se establecieron sus componentes con su contenido y las normas de los mismo, para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes.

Nuestro país requería cada vez más, disponer de sistemas y mecanismos eficientes de control interno para la organización y control de las actividades y recursos con los cuales disponen las entidades, y lograr de estos un medio eficaz para evitar la corrupción y la comisión de acciones fraudulentas, a tal efecto surge la necesidad unificar criterios y concepciones de control interno y que el cumplimiento de estos a su

vez fueran de total obligatoriedad su forma de proceder, además normar un conjunto de procedimientos internos de control por cada empresa o entidad, y siempre tener en cuenta los procedimientos, leyes y normativas de nuestro país por lo que se pone en vigor la Ley 107 del 2009, de la Contraloría de la República y aprobada por Asamblea Nacional del Poder Popular la cual establece en su artículo número 11, las definiciones de términos, el concepto de Sistema de Control Interno señalando que “son las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurarla consecución de los objetivos siguientes:

- Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
- Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;
- Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;
- Cumplir con el ordenamiento jurídico.
- Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

Estos objetivos se llevarán a cabo acorde con las condiciones de la economía cubana será **de aplicación** en todas las entidades y será exigido por las autoridades competentes” (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2009).

Mediante la Resolución No. 60, de fecha 1 de marzo de 2011, aprobada por la Contraloría General de la República de Cuba fueron modificados los Componentes y las Normas del Sistema de Control Interno, y se define un nuevo concepto de control interno, este es enunciado en dicha resolución como **sistema integrado**, a su vez se deja sin efecto legal la Resolución No. 297 de 2003 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios a través de la Resolución 117 del 2011 emitida por el propio ministerio.

Para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno por los órganos, organismos, organizaciones y entidades, en el marco de la resolución

60/2011, se enuncian los siguientes Principios Básicos:

- Legalidad.
- Objetividad.
- Probidad administrativa
- División de funciones
- Fijación de responsabilidades.
- Cargo y descargo.
- Autocontrol.

El Sistema de Control Interno que se diseñe por los órganos, organismos, organizaciones y entidades, tiene las siguientes características generales:

- Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al cada órgano, organismo, organización y entidad diseñe, armoniza, implementa y autocontrol de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su

estructura.

Conforme a lo establecido en los artículos 15 y 16 de la Ley No. 107, respecto a la responsabilidad de la **máxima** autoridad, le corresponde a esta la aprobación del Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar en su órgano, organismo, organización y entidad.

El Sistema de Control Interno en una organización cubana se diseña a través de cinco(5) componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes:

- Ambiente de Control.
- Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

Los que se encuentran estructurados en diecinueve normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos.

Es necesario comprender la interrelación que existe entre los componentes que de ocurrir un cambio en alguno, se deriven transformaciones en el resto lo que le da al control interno un carácter de sistema.

La estructura de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación, por lo que toda entidad debe contar con la documentación referente a su sistema de Control Interno. Lograr comprobar que estén debidamente segregadas y diferenciadas en la medida de lo racionalmente posible **la responsabilidad** de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, y tener en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la Entidad. Los Manuales de Procedimientos deben confeccionarse con los criterios establecidos en las normas generales de **Control Interno** y dependen de las actividades y funciones que realiza una entidad para el cumplimiento de su objetivo social. (Naranjo Alicia, 2008).

Sistemáticamente debe procederse a la revisión de los Manuales de Procedimientos, encaminar las acciones a comprobar y actualizar el mismo, para que tengan correspondencia con la legislación vigente.

La información sobre el sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La Resolución 60/2011 de la Contraloría de República dispone de un conjunto de normas dentro del componente Actividades de Control que se consideran importantes, a incluir en un Manual de Procedimientos de Control Interno que se elabore en cualquier entidad si se tiene en cuenta las características específicas de las mismas.

1.2.2 Vinculación objetivos de Control Interno-Manual de Procedimientos

Para el diseño, implementación y elaboración de procedimientos, manuales y normativas asociados a los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que realizan los órganos, organismos, organizaciones y entidades, se requiere siempre que sea posible contar al menos, con una persona que auxilie a la administración en el desarrollo de esta labor.

Existe una estrecha vinculación entre los objetivos del control interno-manual de procedimientos, según lo que se establece en la Resolución 60/2011 de la Contraloría de República a través de estos se basa la razonabilidad de implementar un sistema de control que se establezca en la entidad para beneficio de la misma, al tener en cuenta el tema que se investiga en cuestión.

A continuación se hará un breve comentario de los objetivos de Control Interno, según se señalan en la Ley 107 de la Contraloría General de la República.

- Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito.
- Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda.
- Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico.
- Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo".

La elaboración de manuales está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas

que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramienta de la dirección moderna.

Los manuales de procedimientos han de tener detalladas las tareas responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión en las operaciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes.

La dirección velará porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores así como de los funcionarios de la entidad.

Diseñar un sistema de indicadores que les permitan a los directivos y trabajadores evaluar el comportamiento de su gestión, estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que posibiliten su aplicación objetiva razonable. (González, María, 2007)

La resolución 54/05 del Ministerio de Finanzas y Precios puesta en vigor a partir del 24 de marzo del 2005 establece los elementos generales que deben contener los documentos informativos sobre contabilidad en las entidades, como parte del Sistema de Control Interno, y según el acuerdo No. 092, con fecha 4 de Junio del 2002 de dicha resolución donde se instituye la obligatoriedad, de que las entidades cuenten con el Manual de Normas y Procedimientos Contables Financieros, acorde a las características propias de cada entidad, como instrumento metodológico para su funcionamiento (Ministerio de Finanzas y Precios, 2005)

1.3 Administración financiera de cuentas por cobrar

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

El objetivo perseguido con la administración de las cuentas por cobrar no debe ser sólo el de cobrarlas con prontitud, sino también debe prestarse atención a las alternativas costo – beneficio que se presentan en los diferentes campos de su administración. Las clasificaciones más comunes de las cuentas por cobrar son:

- Cuentas por Cobrar Provenientes de ventas de bienes o servicios: Este grupo de

cuentas por cobrar está formado por aquellas cuyo origen es la venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por la aceptación de una "factura" por parte del cliente.

- Cuentas por Cobrar No Provenientes de ventas a crédito: Como el título indica, se refiere a derechos por cobrar que la empresa posee originados por transacciones diferentes a ventas de bienes y servicios a crédito.
- Cuentas por cobrar no provenientes de ventas que serán cobradas en bienes diferentes **de efectivos**: Pertenecen a este grupo aquellos derechos por cobrar que al ejecutar su cobro, éste se producirá por medio de cualquier bien o servicio diferente a efectivo.

Riesgos inherentes y Actividades de Control para minimizarlos vinculados con las Cuentas por Cobrar.

- Falta de documentación o documentación incorrecta (ausencia de numeración de facturas, conciliación de facturas y mercancías enviadas, confirmación de saldos, condiciones de envío o contratos).
- Devoluciones no autorizadas o cancelaciones.
- Acceso restringido y datos de Cuentas por Cobrar.
- Envíos a clientes ficticios.
- Información sobre créditos incompleta.
- Informes sobre inventarios inexactos.
- Pedidos de clientes no autorizados.
- Pérdidas de documentación.
- Partidas incobrables.

Actividades de Control tendientes a minimizar los riesgos.

- Los modelos en blanco de facturas de órdenes de compras o de servicios, deben controlarse en el área económica por persona ajena a la que los confecciona, estar pre enumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.
- Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la **entrega** de productos o mercancías, el que condiciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.

- Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
- El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.
- Deben mantenerse actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar diversas y no presentar saldos envejecidos.
- No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de depósitos y finanzas.
- Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.
- Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los pagos anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.
- La provisión de Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.
- Los Efectos por Cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.
- Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes con emitida y del cheque cobrado, así como de las reclamaciones aceptadas contentivos de cada factura.

Los administradores financieros prestan especial atención a tres aspectos fundamentales con respecto a las cuentas por cobrar y el monto de recursos monetarios comprometidos en ellas; estos son:

- 1) política de crédito,
- 2) condiciones de crédito, y
- 3) política de cobro.

Por el primero, se refieren al establecimiento de los Estándares y los Análisis del crédito, a saber la definición de los criterios mínimos para conceder crédito a un cliente, y los procedimientos que deben ser establecidos para evaluar a los solicitantes del crédito; respectivamente. Por el segundo, al estudio acerca de la conveniencia de otorgar descuentos por pronto pago, el estudio del período para el mismo en el caso de

establecerlo; y el período de crédito. Y por el tercero, al estudio de los procedimientos adecuados que debe seguir la empresa para cobrar las cuentas a su vencimiento, incluido el análisis de las alternativas entre costo y utilidades relacionadas con la política de cobros.

1.3.1 Política de créditos

Es el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

Los procesos administrativos deben estar regidos por un criterio que sea compartido por todos y cada uno de los agentes que participan en las diferentes fases que lo componen. Dicho criterio, en términos de colocación de las producciones, es lo que se conoce como política de crédito, la cual formalmente se puede definir como el conjunto de normas implícitas y explícitas que rigen para cada una de las etapas del proceso de créditos.

Al definir la política crediticia de una empresa se logra que todo el proceso que requiere esta gestión sea llevado a cabo en forma lo más eficiente y efectiva posible. Esto se debe a que la definición de la política implica que todos los agentes participantes en dicho proceso tengan claramente acotado el ámbito de su decisión por tomar y, además, conozcan cuáles son las exigencias que deben cumplir tanto ellos mismos como el resto de los comprometidos en la gestación del crédito. De tal manera, si se desarrolla el proceso de crédito conforme a lo estipulado por la política, el resultado final de una operación será el esperado.

Otra definición que aborda la misma noción antes enunciada es la que la define como “el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos” (VanHorne, 2005).

La definición de política de crédito es amplia, compuesta tanto por consideraciones explícitas como implícitas. Son estas últimas las que adquieren mayor importancia en la medida en que el mercado en que operan las organizaciones evoluciona

vertiginosamente. La agilidad en la toma de decisiones en un mercado así caracterizado es alta, en relación con situaciones más estables; por tal razón, la necesidad de realizar nuevos negocios en forma rápida obliga a que el ejecutivo deba tener totalmente asimiladas dichas medidas de política. Es más, la resolución que tome algún empleado debería ser la misma que adoptarían sus compañeros de trabajo. De darse dicha situación, se estaría logrando una total coherencia en la gestión del crédito en un ambiente dinámico y cambiante.

También, en virtud del cumplimiento de la política de crédito, se puede determinar el grado de compromiso existente entre los agentes participantes en el proceso de crédito con la organización. En la medida en que se dé un mayor cumplimiento de la política, mayor será el compromiso de los ejecutivos con la entidad, aspecto de suma importancia, en razón del alto nivel de confianza que debe existir entre los subordinados y subalternos de toda organización. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establecen, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis del crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos (Gitman, 2006)

1.3.2 Estándares de crédito

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, períodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

La implementación de estándares de crédito en la empresa es necesaria para la salida de sus productos o servicios. La incorrecta implementación de estos estándares puede convertirse en una barrera para la obtención de ingresos a corto plazo.

Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables (fundamentales) como: los gastos de oficina, la inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Los efectos sobre estas variables los relacionamos a continuación:

Gastos de oficina:

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen. Los costos más importantes relacionados con esta variable son los relacionados con el personal del departamento de crédito. Teóricamente se plantea que a medida que crece el departamento de crédito se llega a ciertos puntos en los que debe contratarse más personal, pero en los intervalos que transcurren entre los nuevos contratos, los costos permanecen fijo. En cuanto a que "... que a medida que crece el departamento...", el autor de esta investigación no comparte del todo este criterio dado que el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la dinámica y eficacia de los nuevos sistemas de transporte permite cada vez atender un mayor número de clientes con mayor celeridad.

Inversión en Cuentas por Cobrar:

La inversión en cuentas por cobrar tiene un costo relacionado con su manejo. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que las restricciones en los estándares deben disminuirlo.

Los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo. Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores. Principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando estos estándares de crédito se hacen más rigurosos.

Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar, esto es la cantidad adicional de dinero que debe comprometerse en cuentas por cobrar por la flexibilización de los estándares de crédito. Significa la diferencia que existe entre la inversión promedio en cuentas por cobrar (costo total entre rotación de cuentas por cobrar), con los estándares actuales y el plan o los estándares propuesto. A su vez esta cantidad adicional de dinero que debe comprometerse al flexibilizar los estándares de crédito tiene un costo implícito el cual se debe a lo que la empresa deja de ganar al renunciar invertir en títulos valores comparables, o, al renunciar a la oportunidad de adquirir determinados recursos (activos) con esa cantidad adicional comprometida en cuentas por cobrar; esto es: un costo de oportunidad.

El costo de oportunidad tiene varias interpretaciones según el área en que se trabaje el concepto, pero la noción básica es la siguiente:

Es el valor máximo sacrificado alternativo al realizar alguna decisión económica. Valor que representa el desaprovechar una oportunidad. El costo alternativo de oportunidad de producir una unidad del bien X, es la cantidad el bien Y que se debe sacrificar para el efecto. Tasa de interés o retorno esperado más alto alternativo al del activo en cuestión. Beneficio máximo obtenido que podría haberse obtenido si el bien productivo, servicio o capacidad se hubiese aplicado a algún uso alternativo (EAC, 1991)

Estimación de Cuentas Incobrables:

Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esta dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

Volumen de ventas:

Como se denotó en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las

disminuyen, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa.

Para decidir si una empresa debe hacer más flexible sus estándares de créditos, deben compararse las Utilidades Marginales sobre las ventas con el costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar. Si las Utilidades Marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles estos estándares; de otro modo deben permanecer de igual forma.

También se debe tener en cuenta el aspecto de las cuentas por cobrar que no se recuperan en el tiempo estipulado y las que por una u otra causa ya no se pueden recaudar, el análisis de estas variables pueden cambiar considerablemente la decisión que se tome al respecto.

Cambios básicos y efectos que se esperan

Tabla No 1.1: Cambios básicos en las utilidades por hacer más flexibles los estándares de créditos

Región	Tendencia del cambio (incremento o disminución)	Efecto sobre utilidades (positivo o negativo)
Volumen de Ventas	I	P
Período Promedio de Cobro	I	N
Estimación de cuentas malas	I	N

Fuente: (Brearly, Stewart, & Alan., 1990)

1.3.3 Análisis del crédito

Una vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo debe determinar no sólo los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cuál este puede responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito (Gitman, 2006).

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar, así como las

razones que brinden información acerca del corto plazo, a saber de liquidez y de rentabilidad; así como es útil también calcular las razones de endeudamiento. Una evaluación de la tendencia en el comportamiento de estas razones debe indicar tendencias en el desempeño financiero de la empresa.

En la bibliografía consultada diversos autores comparten el criterio de que para evaluar si el solicitante de crédito es digno o no de este, y en consecuencia cuán riesgoso es, se deben considerar las llamadas cinco C del mismo: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones. Así, Weston (2006) define:

- **Carácter:** se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de pagar sus obligaciones. El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante se utilizan para evaluar su reputación.

- **Capacidad:** es la posibilidad del solicitante para pagar sus deudas. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y la razón de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante. También puede complementarse este por la observación física de sus activos.

- **Capital:** viene dado por la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario, a menudo se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable sus razones de rentabilidad para evaluar su capital.

- **Colateral:** consiste en la cantidad de tiempo que el solicitante tiene disponible como la garantía para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de tiempo disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa no recupere sus fondos y el solicitante no cumpla con los pagos, una revisión del balance general del solicitante así como el cálculo del valor de sus activos ayudan a evaluar su garantía colateral.

- **Condiciones:** está relacionado con el impacto que ejercen las tendencias económicas generales sobre la empresa o sobre desarrollos especiales en cierta área de la economía y pueden influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

El analista de crédito centra su atención, sobre todo en las dos primeras C (carácter y capacidad), porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, colateral y condiciones) son importantes para elaborar el contrato del cliente y tomar la decisión final, que depende de la experiencia del analista de crédito.

Un ejemplo interesante de análisis para la concesión de crédito a una empresa, en este caso de crédito simple, líneas de crédito, préstamos, y otras formas de financiamiento; o sea de unidades monetarias no de crédito comercial, es el caso del que realizan los bancos comerciales en nuestro país.

El análisis se hace sobre los ingresos para el período; esto es, analizar los flujos de caja del solicitante para el período; se hace, además, una evaluación utilizando un método paramétrico de evaluación, que consiste en valorar los conceptos Comportamiento de los pagos y Situación financiera y aplicar la Matriz de Calificación de Activos Crediticios.

Este procedimiento está muy bien explicado en la investigación de López (2010).

1.3.4 Condiciones de crédito

Las Condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago para todos los sujetos de créditos. Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Se pueden indicar como $2=10 / n=30$ lo que quiere decir que el comprador recibe un descuento del 2% si paga dentro de los 10 días siguientes a la operación, si el cliente no aprovecha el descuento entonces pagará la suma total dentro de de los últimos 20 días del período de crédito.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa, pueden tener efectos en su rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación.

Descuentos por pronto pago.

La determinación del por ciento (%) a establecer como descuento es una tarea que no se puede descuidar o improvisar. La empresa no debe conceder descuentos que no representen ahorros con respecto a lo que le costaría financiarse por el período de aplazamiento a través de préstamos bancarios a corto plazo.

Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse los siguientes cambios y efectos en las utilidades.

Tabla № 1.2: Cambios en las utilidades producto de establecer un descuento por pronto pago

Renglón	Tendencia del cambio (incremento o disminución)	Efecto sobre utilidades (positivo o negativo)
Volumen de Ventas	I	P
Período Promedio de Cobros	D	P
Estimación de cuentas malas	D	P
Utilidades por unidad	D	N

Fuente: (Brearly, Stewart, & Alan, 1990).

El volumen de ventas debe aumentar ya que si una empresa está dispuesta a pagar el día diez, el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución del precio unitario. El período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo por cuentas por cobrar. La disminución en cobranzas proviene que algunos clientes que antes no tomaban el descuento por pronto pago, ahora lo hacen. La estimación de cuentas incobrables debe disminuir, pues como los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala. Tanto la disminución en el período promedio de cobros como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades totales.

El aspecto negativo en la aplicación del descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor por unidad. La disminución o eliminación del descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en este procedimiento se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios en las condiciones de crédito.

Período de descuento por pronto pago.

El efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el período promedio de cobro.

Cuando se aumenta un período de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el período medio de cobros. Si en el momento de otorgar un crédito el cliente decide pagar su cuenta en un período menor al estipulado, este accedería a un descuento.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el período del descuento porque muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el período medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el período medio de cobros es difícil de cuantificar.

Tabla No 1.3: Cambios resueltos de un aumento en el período de descuento por pronto pago

Renglón	Tendencia del cambio (incremento o disminución)	Efecto sobre utilidades (positivo o negativo)
Volumen de Ventas	I	P
Período Promedio de Cobros	D	P
Estimación de cuentas malas	D	P
Utilidades por unidad	D	N

Fuente : (Brearly, Stewart, & Alan, 1990).

a Debido a que quienes no toman descuento pagan ahora con mayor prontitud.

b Debido a que los que toman el descuento aún obtienen descuento por pronto pago, pero pagan más tarde.

Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el período de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el período de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Tabla No 1.4: Cambios en las utilidades por un aumento en el período de crédito

Renglón	Tendencia del cambio (incremento o disminución)	Efecto sobre utilidades (positivo o negativo)
Volumen de Ventas	I	P
Período Promedio de Cobros	I	N
Estimación de cuentas malas	I	N

Fuente:(Brearly, Stewart, & Alan, 1990).

1.3.5 Políticas de cobros

Los procedimientos que siguen las empresas para cobrar sus cuentas a su vencimiento, que son los que, como dijéramos antes, definen la Política de Cobro, pueden evaluarse parcialmente examinando el nivel de estimación en cuentas incobrables; aunque éstas no dependan únicamente de esta política sino también de la de crédito en la cual se basan su aprobación. Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuibles a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas malas de la entidad.

Las empresas deben determinar cuál es el nivel óptimo de gastos de cobro desde el punto de vista costo-beneficio, toda vez que, más allá de un punto, los gastos de cobros adicionales no reducen suficientemente las pérdidas por cuentas malas para justificar la erogación de fondos.

Tabla No 1.5: Alternativas básicas resultantes al agilizar las gestiones de cobro

Renglón	Tendencia del cambio (incremento o disminución)	Efecto sobre utilidades (positivo o negativo)
Estimación de cuentas malas	D	P
Período Promedio de Cobros	D	P
Volumen de Ventas	I o D	P o N
Gastos de Cobranza	I	N

Fuente:(Brearly, Stewart, & Alan, 1990).

El aumento en los gastos de cobro hasta un punto óptimo debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el período medio de cobros, aumentando así las utilidades. Las

empresas deben tener cuidado con estrategias de aumentos de gastos de cobro, pues pueden provocar la pérdida de ventas además de niveles gastos de cobros por encima del óptimo si no se determina científicamente mediante métodos matemáticos este punto; provocando gestiones de cobranza demasiado intensas.

Los administradores financieros si al vencimiento de las cuentas no se reciben los pagos, deben esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

1.4 La Cadena de pagos en Cuba. Pasos de avances respecto a su solución

En el caso de nuestra economía, la temática del manejo y administración de las cuentas por cobrar y por pagar es un tema todavía pendiente, al punto que se ha llegado a denominar al problema como "la cadena de pago".

A pesar de persistir el problema a nivel de país, de organismos y de empresas, se van tomando medidas que si bien no resuelven el problema constituyen pasos de avance. Entre las medidas adoptadas en los últimos años se pueden señalar la introducción de la Letra de Cambio, la ampliación de las opciones de pagos que ofrece la Carta de Crédito, las transferencias electrónicas, la compensación de las deudas entre las empresas cubanas, los acuerdos de trabajo de los tribunales populares y el sistema bancario para la reducción de las sentencias pendientes de pago, la compra de las deudas vencidas, el otorgamiento de créditos forzados, entre otras.

1.4.1 Contratación Económica

Con fecha 8 de junio de 2005, el Ministerio de Economía y Planificación dictó la Resolución No.2253/2005 que tiene como finalidad establecer las Indicaciones para la Contratación Económica. Como una respuesta positiva a los cambios tanto económicos, tecnológicos como institucionales que se han venido operando en nuestra economía durante los últimos años. El objetivo esencial de esta nueva normativa es contribuir a la eficacia de las relaciones económicas contractuales dentro del territorio nacional, por parte de todas las personas naturales y/o jurídicas sujetos de los contratos económicos.

En las Indicaciones se hace referencia a los aspectos más importantes que deben tomarse en cuenta durante el proceso de negociación y contratación económica por parte de los sujetos que participan del mismo.

"Indicaciones para la contratación económica"

Los sujetos de estas Indicaciones, para dejar protegidas sus relaciones

económicas y comerciales en la economía nacional, deben establecerlas y ejecutarlas mediante **contratos**, conforme con la legislación vigente aplicable y lo que por la presente se establece.

Las partes en un contrato económico están obligadas a actuar de buena fe y a prestarse la debida cooperación en su concertación, interpretación y ejecución.

El contrato debe constar por escrito y en idioma español, sin sujeción a otro tipo de formalidad, a menos que las partes así lo acuerden o la ley lo exija. Como parte del contrato, al momento de su otorgamiento, se pueden adjuntar anexos que precisen y complementen sus cláusulas.

Para llegar a la concertación de un contrato, los sujetos deben establecer previamente negociaciones o tratos preliminares, cuidando, si no es su voluntad, que ello llegue a constituir una promesa de contrato.

Para la negociación y concertación de contratos, las partes se exigen recíprocamente la exhibición de los documentos que acreditan su capacidad legal y la de sus representantes.

Igualmente las partes vienen obligadas a acreditar su aptitud para la prestación objeto del contrato y su solvencia.

Las ofertas de contratos deben ser claras y precisas e indicar la intención del oferente de quedar vinculado en caso de aceptación en el plazo de vigencia que señale, en correspondencia con la naturaleza del objeto del contrato y el tipo de prestación de que se trate.

El destinatario de la oferta, una vez que la ha recibido, está en el deber de dar respuesta a ésta mediante su representante legal, aceptándola o rechazándola, en el plazo y lugar establecido por el oferente, o, en su defecto, en el domicilio del oferente, si tiene interés en ella.

El silencio o la inacción constituyen un rechazo a la oferta. En el documento que constituye el contrato debe constar en primer lugar la identificación de las partes, en correspondencia con los documentos exhibidos por ellas.

Los contratos deben ser lo suficientemente precisos como para que no se entiendan comprendidos en él cosas distintas y casos diferentes a aquellos respecto a los cuales las partes se propusieron contratar. Las partes deben pactar todas las cláusulas necesarias que garanticen el mejor cumplimiento de la prestación objeto

del contrato, atendiendo a su naturaleza y tipo.

El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las prestaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiéndose por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medidas, precios y tarifas conforme a lo indicado en el numeral 6.5, valor total, entre otros. Dichas prestaciones tienen que estar en correspondencia con el objeto social, empresarial o finalidad económica del sujeto que las presta.

Las partes deben acordar los plazos para el cumplimiento total o parcial de sus respectivas obligaciones. En tal sentido, pueden convenir expresamente plazos, transcurridos los cuales cesa la obligación de aceptar la prestación contratada, sin perjuicio de la responsabilidad que se derive del incumplimiento.

En el contrato se pacta de forma expresa los parámetros de calidad requeridos, así como los métodos y procedimientos a emplear en la comprobación de aquélla.

En el contrato deben acordarse los términos de la garantía comercial y en su caso, de los servicios **post** venta, atendiendo a la naturaleza de la prestación que constituye el objeto del contrato y de acuerdo con las normas vigentes.

Cuando el contrato no responda a las nuevas circunstancias o a los nuevos intereses legítimos **de** las partes, éstas deben oportunamente modificarlo de mutuo acuerdo. La parte interesada en la modificación debe comunicarlo a la otra en un plazo suficiente, que permita ser analizada por ambas y formalizarla por medio de suplemento, conforme se regula en el numeral

Ante la posibilidad de incumplimiento del contrato, las partes deben comunicarse de inmediato y, **conforme** con el principio de buena fe contractual, adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento.

Las partes del contrato deben prever la conservación de la documentación necesaria referida a éste por un tiempo mínimo de 5 años, con vistas a las supervisiones y controles que resulten, según lo establecido en la ley y lo dispuesto por los organismos rectores al efecto y a otros efectos pertinentes.

1.4 La investigación respecto a la administración de cuentas por cobrar en Cuba

La temática de la administración financiera en cuentas por cobrar ha sido abordada de manera sistemática desde 2006 al menos en uno de los centros de educación superior

del país, a saber, la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Desde el departamento de Ciencias Contables del citado centro, el profesor Andrés Ramos Álvarez ha diseñado y aplicado una metodología para la administración financiera de las cuentas por cobrar que, toma del Sistema ABC de control de inventario, la clasificación de las partidas de este grupo de activos circulantes en una de las tres primeras letras del abecedario español.

La metodología diseñada por Ramos clasifica las partidas por cobrar como clase A, B y C según monto de facturación en el período analizado. Dentro de la primera clasificación agrupa aquellos clientes que acumulan alrededor del 85 % de facturación del total de la inversión en cuentas por cobrar. En el segundo y tercer grupos se recogen a los clientes correspondientes a la inversiones siguientes en términos de monto de facturación, de mayor a menor volumen respectivamente.

La metodología consta de tres grandes pasos a los que les llama procedimientos A, B y C, esto es: Cancelación de crédito a los clientes pocos serios, Prolongar el período de crédito actual y Aplicación del Descuento por pronto pago, respectivamente. En estos el autor evalúa la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito de una empresa-en la que se desarrolle la investigación-, a través de una serie de pasos que, una vez clasificados los clientes, comienzan por la determinación de los clientes clase A que incumplen sus compromisos de pagos, así como el período promedio de pago de los mismos, o sea cuánto tardan como promedio en cancelar las obligaciones que contraen con la empresa; para luego calcular la utilidad marginal, resultante de comparar los ingresos por ventas con los costos en las condiciones actuales y con el plan propuesto. Con la que, al final y luego de una serie de pasos, compara el costo(o el ahorro) de la inversión para arribar a la conclusión respecto a la toma de decisión de si cancelar el crédito a los clientes pocos serios, establecer el descuento por pronto pago o aplazar el período de crédito, según sea.

Esta metodología tiene como aspectos positivos primero todos los resultados explícitos declarados como objetivos generales de la misma en la formulación de los nombres de sus pasos (procedimientos), y segundo, los resultados parciales-declarados como objetivos específicos- que obtiene en la búsqueda de aquellos. Esto es, la certeza de la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito y, la clasificación de los clientes según el monto de facturación, en consecuencia, la cantidad total para un

período determinado de compras por estos de los productos de la empresa en cuestión; así como el período de pago que como promedio se toman cada uno de ellos, determinado con precisión matemática.

Como aspectos negativos o más bien como limitación, encontramos que no llega a proponer acciones, líneas a seguir o un procedimiento para la evaluación o análisis del sujeto de crédito, o sea un procedimiento para cuando un cliente-nuevo o histórico- se presenta con el deseo de efectuarle compras a la empresa; lo que tampoco declara dentro del alcance de la investigación en la que propone la metodología para la administración de cuentas por cobrar, lo que nos hace plantearlo no como un aspecto negativo sino como una limitación.

Otro de los resultados de investigación de interés acerca de la temática que abordamos es el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar propuesto por López (2010). En este, la autora parte de la metodología de Ramos (2006), y añade lo que a aquella le señalábamos como limitación, a saber: el análisis del crédito. Este nuevo componente lo construye a partir del procedimiento establecido por las instituciones financieras bancarias cubanas para el otorgamiento de crédito a las personas jurídicas nacionales, del cual hace una adecuación. El análisis de crédito lo hace a través de cuatro pasos en los que analiza el comportamiento de los pagos en el pasado por el cliente de ser este histórico y la situación económica financiera-elemento al que le da mayor peso dentro del análisis-; evalúa la administración de la entidad; las condiciones del mercado en que opera el cliente y, por último, otros factores relevantes, como afectaciones por fenómenos naturales, incendios, y si sus producciones están cubiertas o no por seguros. El procedimiento de López (2010) constituye un paso de avance respecto al de Ramos (2006).

Brito (2011) introduce en su investigación una modificación al procedimiento de Ramos (2006) en lo que respecta al cálculo del promedio de las cuentas por cobrar promedio del plan propuesto. Los cambios introducidos constituyen en opinión de este autor un paso de avance respecto a este punto del procedimiento modificado.

 a p í t u l o 2

CAPÍTULO II: DIANÓSTICO DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES C I E N F U E G O S .

2.1 Caracterización de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos

El presente trabajo se realizó en la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos que pertenece al Ministerio de Turismo Cubano, constituida mediante Resolución número 9 de fecha 10 de diciembre del 2004 emitida por el Presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares SA, se creó la **SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES C I E N F U E G O S**

La empresa brinda tres tipos de servicios turísticos: recreación, gastronomía y alojamiento. A partir de estas operaciones, se establece procedimientos para garantizar un control interno razonable. Los cuales se recogen en el Procedimiento de la empresa. Para el diseño de los procedimientos se tuvo en cuenta la experiencia de todas las sucursales del Grupo Empresarial Palmares, con el objetivo de estandarizar los procedimientos establecidos en el grupo. Se revisaron todos los procesos claves y la forma en que se ejecutan en cada sucursal. Con la información obtenida se realizó un trabajo en grupo con todos los directores económicos de las sucursales y como resultado del mismo se diseñó un Procedimientos propuesto al Grupo Empresarial.

Declaración de Misión y Visión

Misión

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos está dedicada a satisfacer las necesidades de recreación y ocio del turismo internacional mediante opciones y actividades extra hoteleras y de alojamiento, de tipo deportivas, ecológicas, animativo-recreativas y culturales en general así como brinda ofertas al turismo nacional, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

Visión

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos que lidera en el mercado del Territorio Centro por su variedad de actividades en modalidades como naturaleza, deportivas, culturales, playa, cabalgatas, coches y brinda además servicios de hospedaje y gastronómicos con una alta profesionalidad de los especialistas, fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los Clientes, preservando el Medio Ambiente.

La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos tiene realizado un diagnóstico que se enriquece por períodos de 1 año sobre la situación del turismo en el país y en el territorio y teniendo en cuenta la competencia de otros territorios. Las acciones emprendidas de este diagnóstico incluyen un proceso inversionista para incrementar los atractivos extrahoteleros e insertar los productos gastronómicos y recreativos que satisfagan las expectativas del visitante, para esto se establece un Plan de marketing y operan los Comité de Gestión de la Calidad entre otros mecanismos existentes.

Se trabaja en la distinción de las Unidades y en diferenciación de cada una de ellas a partir de su producto.

En la Operación Turística se comercializa a través de las AAVV con las diferentes modalidades:

- Grupos de Circuitos
- Grupos Opcionales
- Grupos Incentivos
- Grupos FAM
- Visita de prospección

El turismo que frecuentemente visita las instalaciones de Palmares es el Turismo Organizado de Grupos, de Empresas y el Turismo Libre.

2.1.1 Caracterización de la Sucursal Palmares Cienfuegos

Uno de los fenómenos más significativos de nuestros tiempos es el turismo, con toda certeza se conoce que esta industria representa para muchos países el tren de arrastres de sus economías y la de mayor dinamismo y crecimiento en el desarrollo económico. Desde mediados del siglo XX, este movimiento ha ido adquiriendo un volumen colosal de proporciones y hoy no es posible ignorar ni su importancia ni sus problemas. Millones de personas se desplazan de sus lugares de residencia, influyéndose o influyendo en modas y costumbres.

El producto turístico cubano caracterizado por su historia e identidad, refleja inequívocamente la cubanía, la naturaleza y las expresiones más genuinas de la cultura y las tradiciones nacionales.

El Grupo Empresarial Extrahotelera Palmares tiene como objeto social:

- Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimiento, recreativos y de ocio, en locales

propios o arrendados, tanto en Cuba operando en pesos convertibles como en el extranjero operando en divisas en asociaciones, franquicias y otras modalidades.

- Establecer y operar tiendas especializadas en la venta de bebidas, licores, confituras, tabacos y café en pesos convertibles.
- Establecer y operar tiendas para la venta de panes y dulces en pesos convertibles.
- Efectuar el cobro en pesos cubanos por la entrada y/o los servicios en las instalaciones o actividades que por su naturaleza se autoricen.
- Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilio, en pesos convertibles.
- Dar aseguramiento a eventos de toda clase, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales fundamentalmente extranjeras en pesos convertibles.
- Efectuar la comercialización minorista en pesos convertibles de artículos de artesanía, productos musicales y otros productos complementarios al servicio principal que se brinda en las instalaciones que opera, de acuerdo con la nomenclatura que autorice el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar y administrar servicios de alojamiento tanto propios como de otras entidades, asociados con las instalaciones multipropósitos que por sus características así lo requieran, en pesos convertibles.
- Comercializar actividades recreativas en pesos convertibles, acorde con la política establecida por el país al respecto, operando instalaciones tales como acuarios y delfinarios, con juegos de mesa y electrónicos, clubes de golf, para jugar tenis, parques acuáticos, recreativos y temáticos, para actividades ecuestres, para actividades de ecoturismo, para actividades náuticas en aguas interiores y para las actividades socioculturales.
- Prestar servicios de renta de motocicletas y bicicletas a turistas y visitantes extranjeros, en pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de renta de artículos de playas y equipos acuáticos con o sin motor para su uso en aguas interiores a personas naturales nacionales y extranjeras en pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación especializada que asegure la recreación de los turistas y/o la comercialización de los productos turísticos, en pesos convertibles.

- Prestar servicios de fotografías, impresiones, videos y efectuar la comercialización minorista de artículos afines a estos servicios, en pesos convertibles.
- Brindar servicios de adiestramiento y práctica de paracaidismo, vuelos de delta planos y otras actividades deportivas similares, así como entrenamientos afines a estos servicios, en pesos convertibles.
- Importar, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
- Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de comedor obrero para sus trabajadores y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas, entidades y organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones y otras que se autoricen por el Ministerio de Turismo, en pesos convertibles.

Cienfuegos como sub.-región Turística de la Región Costa Sur Central, tiene previsto su desarrollo sobre la base de sus potencialidades y su situación geográfica. Distinguiéndose entre sus atractivos, la bahía de Jagua y sus tradiciones náuticas.

La Empresa Extrahotelera Palmares de Cienfuegos, cuenta con un grupo de instalaciones que están ubicadas en diferentes municipios de la Provincia los mismos están destinados a la atención de los clientes nacionales y extranjeros.

Analizando las características y necesidades de la empresa en correspondencia con las exigencias del mercado, y buscando además mayor especialización, un uso más racional de la fuerza de trabajo, mejor explotación y optimización de los recursos están organizadas todas las estructuras de dirección y productivas de la Empresa. (Ver Anexo No.1)

Existen cuatro direcciones funcionales, las cuales serán las Direcciones de Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos – Perfeccionamiento Empresarial, Operaciones y Comercial - Desarrollo además del grupo de Supervisión y Control.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas atendiendo a la necesidad de registrar los hechos contables, emitiendo los balances correspondientes, garantizando además una eficiente gestión de cobros y pagos y una correcta planificación de la gestión económica y financiera de la empresa.

La Dirección de Recursos Humanos para asesorar al Director General en el cumplimiento de la legislación laboral vigente, aplicando una correcta política de

utilización de estos recursos asumiendo además la fiscalización y control del proceso de aplicación del expediente de perfeccionamiento empresarial y las modificaciones que a este deberán hacerse en el dicho proceso de aplicación.

La Dirección de Comercial – Desarrollo para garantizar el proceso de organización, coordinación y evaluación de la política comercial de la empresa así como asesorar al director en la realización de estudios de mercado, promoción, calidad, publicidad, turismo de naturaleza y otros que faciliten la adecuación rápida del servicio a las exigencias del turismo así como rectorar la aplicación de la política de precios aprobada. La Dirección de Operaciones para garantizar la organización, orientación, desarrollo y evaluación de los servicios y la logística de la Empresa y una alta disponibilidad y conservación de los mismos.

El Grupo de Supervisión y Control para determinar la el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes de los distintos organismos que norman la actividad del turismo, la confiabilidad de los sistemas de control interno y verificar su cumplimiento.

La empresa brinda tres tipos de servicios turísticos: recreación, gastronomía y alojamiento. Los mismos se ofertan en la mayoría de las Unidades Empresariales de Base partiendo de las líneas de negocios establecidas por el GEE Palmares y las características de nuestro territorio, como se muestra en el Anexo No.2.

La organización empresarial se constituye con las Unidades Empresariales de Base siguientes:

- UEB Gastronomía Ligeras: Integrada por los Puntos de Venta de 37 y 52, Boulevard, La Plaza, Jardín Botánico, Ditú Hospital, Ditú Ferrocarril y En Familia, Punto de Venta de Circunvalación y Punto de Venta Ave. 5 de Sep.
- UEB Cruces-Ranchón Te Quedarás: Integrada Centro Nocturno Cosmopolita, el Punto de Venta Los Almendros y el Ranchón Te Quedaras, el Punto de Ventas de Palmira.
- UEB Ranchón La Aguada: El Ranchón La Aguada ofrecerá servicios de parador de carretera, incluido servicio de alojamiento.
- UEB Cafeterías: El Palatino, Dinos Pizza, Dinos Luisa, la Cafetería San Carlos y la Hacienda La Vega.
- UEB Bolera- DE Prisa: Formado por el Centro Recreativo La Bolera, el Punto de venta de Foto Club y la unidad El De Prisa.

- UEB Delfinario.
- UEB Nicho - Cumanayagua: Formada por el Restaurante el Nicho y el Centro Recreativo Cumanayagua además del Punto de Venta de la Plaza en Cumanayagua.
- UEB Recreación: Conformada por las actividades de Restaurante, Cafetería, Centro Nocturno, Parque Recreativo y Renta de Motos desarrolladas en el Club Cienfuegos.
- UEB Costasur – Club El Benny: Formado por el Costasur y el Club El Benny dedicados fundamentalmente a las actividades recreativas de cabaret, centro nocturno y sala de fiestas con servicio adicional de restaurante.

La Dirección de Comercialización garantiza las coordinaciones para el flujo de turistas necesario a todas las Unidades Empresariales de Base. También vinculada con otras áreas y las Unidades Empresariales de Base, realiza estudios de mercado que facilite la evaluación y adecuación rápida del servicio a las exigencias del turismo así como diseñar y evaluar la efectividad de la política de imagen, promoción y comunicación, calidad de la empresa. Además fiscaliza la aplicación de la política de precios de la empresa. Garantiza una correcta Política de Conservación y Protección del Medio Ambiente de la entidad.

Los clientes podrán visitar unidades de dos formas: Por crédito, en grupos organizados, los que llamamos por paquetes contratados o individuales sin previo contrato o reserva que se atenderán a la carta.

Carpeta de Productos que oferta la Empresa Palmares Cienfuegos.

A continuación relacionamos los productos o servicios que se incluyen en los diferentes aspectos que contempla el objeto social de la Empresa:

Cartera de Productos o Servicios

Opcionales

- **El Nicho, incluye visita a senderos, baños en posetas y servicios de restaurante, ubicado a 50 Km. de la ciudad de Cienfuegos.**
- Hacienda la Vega, incluye visita a senderos, cabalgatas, baños en playa virgen y servicios de restaurante, ubicado a 45 Km. de la ciudad de Cienfuegos.
- Delfinario, incluye espectáculo de delfines y lobas, nado con delfines y servicios de cafetería, ubicado a 17 Km. de la ciudad de Cienfuegos.
- Paseo en barco por la bahía, incluye almuerzo a bordo.

Restaurantes:

- **Club Cienfuegos, servicios de restaurante, snack bar.**
- Dinos Pizza, servicios de restaurante, cafetería y bar.
- El Nicho, con servicios de restaurante y bar.
- La Vega, con servicios de restaurante y bar.
- Costa sur, con servicios de restaurante y bar.

Paradores de Carretera.

- Ranchón La Aguada, incluye restaurante amenizado con música viva, bar, comidas ligeras, tiendas de souvenir y alojamiento.
- Ranchón Te Quedarás, incluye restaurante amenizado con música viva, comidas ligeras y tienda de souvenir.

Puntos de Venta de Bebidas y Alimentos ligeros.

- Los Almendros.
- 37 y 52
- Ditú Hospital, incluye comidas rápidas
- Dite Ferrocarril, incluye comidas rápidas
- En Familia, cafetería con comidas rápidas
- Jardín Botánico, incluye cafetería y bar.
- Plaza
- Boulevard
- Circunvalación
- Ave. 5 de septiembre
- Cumamayagua.
- Palmira

Servicios de Recreación.

- Bolera, incluye áreas de juegos, servicios de bar y cafetería
- Club El Benny, incluye actividades nocturnas con espectáculos variados, bar, varillada.
- Centro Recreativo Costa sur, con espectáculos variados, incluye servicios de bar, restaurant.
- Terraza del Club Cienfuegos, incluye bar. y espectáculos variados
- Renta de motos

- Parque Recreativo
- Centro recreativo Cosmopolita Cruces, incluye espectáculos variados, bar, cafetería.
- Centro Recreativo Cumanayagua, incluye Karaoke y servicios de cafetería.
- Hacienda La Vega. Con visita a Senderos y cabalgatas.

Cafeterías.

- Cafetería "San Carlos".
- Dinos Luisa
- El Palatino.

La mayor cantidad de clientes que reciben las instalaciones de Palmares en Cienfuegos provienen del turismo individual, los que representan el 86% y el 14 % restante proviene de las AAVV Principales, siendo la más representativa Cubanacán Viajes con un 8% . (Ver Anexo No.3)

Al realizar el análisis de las variaciones con respecto a igual periodo del año anterior se puede apreciar que ha habido un incremento de un 4,1% . El cual está dado fundamentalmente por el incremento de turistas individuales y de la AAVV Gaviota Tour.

AGENCIAS	TOTAL		
	2012	2013	Variación
CUBATUR	7.075	6.083	85,98%
GAVIOTA TOUR	4.338	7.450	171,74%
HABANATOUR	4.789	4.566	95,34%
CUBANACAN VIAJES	33.723	30.279	89,79%
PARADISO	276	287	103,99%
UNIVERSITUR	344	320	93,02%
AAVV PRINCIPALES	50.545	48.985	96,91%
SAN CRISTOBAL	214	205	95,79%
AMISTUR	120	31	25,83%
ECOTUR	61	18	29,51%
CUBAMAR	722	1.014	140,44%
OTRAS AAVV	1.117	1.268	113,52%
TURISMO INDIVIDUAL	291.873	307.246	105,27%
TOTAL GENERAL	343.535	357.499	104,1%

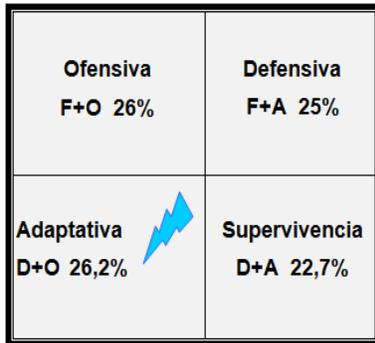
Análisis de la Matriz DAFO

Esta matriz, constituye una herramienta útil para la determinación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa. Su esencia se basa en identificar las amenazas y oportunidades claves que se derivan del análisis del entorno general y competitivo, así como las fortalezas y debilidades que resultan del análisis del diagnóstico de las capacidades distintivas del negocio.

Como procedimiento es útil primeramente listar todas las Amenazas y Oportunidades, así como todas las Debilidades y Fortalezas, para posteriormente reducir el listado a aquellas que son claves. En el caso de las externas (amenazas y oportunidades) son consideradas claves por la probabilidad de ocurrencia como parte de la evolución del entorno y por la fuerza de impacto sobre nuestro negocio; en el caso de las internas (fortalezas y debilidades) son consideradas claves en la medida que sean un factor esencial a favor o en contra de la finalidad del negocio.

Después de analizar el inventario de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se seleccionaron aquellas que se debían llevar a la Matriz, realizándose el proceso de votación de incidencias, además del análisis cuantitativo y los resultados se muestran en la gráfica 3.1

Gráfico 2.1 Matriz DAFO de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos



Como puede observarse Palmares Cienfuegos, se encuentra en el Cuadrante de Adaptabilidad donde deben minimizarse las debilidades, apoyándose en las principales fortalezas, para poder aprovechar al máximo las Oportunidades del Entorno. En este caso se recomiendan Estrategias de Penetración y Desarrollo en los mercados del territorio y en los polos cercanos vía especialización, donde se deben encaminar los esfuerzos hacia la diferenciación de los productos y servicios, incorporando en los

mismos valores agregados que sean asimilados por el mercado como garantía y confiabilidad.

Se hace necesario una atención especial hacia el cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas ya que de cumplimentarse oportunamente la Entidad puede transitar hacia el Cuadrante de ofensiva, propio de una empresa en fase de Crecimiento. La empresa está en proceso de adaptación, con grandes posibilidades de pasar al cuadrante Ofensivo para lo que deberá aprovechar al máximo sus Fortalezas principales que son su infraestructura, su liderazgo en la red Extrahotelera del territorio, ser una empresa en Perfeccionamiento Empresarial y un sistema eficaz de capacitación de sus cuadros y trabajadores. De igual forma deberá utilizar las Oportunidades que la favorecen siendo las principales el prestigio alcanzado en el territorio, el crecimiento del arribo de turistas al territorio que demanda de servicios extrahoteleros, la remodelación de la planta hotelera que posibilita el incremento de turistas días, la estabilidad política del país que brinda seguridad al turismo y el potencial de atractivos naturales, culturales y arquitectónicos de la región y de la ciudad de Cienfuegos declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Además deberá enfrentar como estrategias de desarrollo, partiendo de sus productos actuales, hacia nuevos mercados existentes en el territorio y potenciar sus actuales productos con nuevos valores añadidos que favorezcan acciones de penetración.

Para lograr el salto deseado la Empresa tiene que enfrentar sus principales Debilidades consistentes en no lograr disponer del financiamiento autónomo para la promoción, publicidad e imagen corporativa, no aplicar regularmente las técnicas de mercadotecnia y la centralización de las negociaciones por la Casa Matriz, no poder aplicar facultades fundamentales del perfeccionamiento empresarial que deciden en el desarrollo de la empresa y la inestabilidad de los aseguramientos para los servicios que brinda.

Existen Amenazas que deberán enfrentarse con alternativas y agresividad, siendo las principales el bloqueo de los E. U., la competencia de otros productos extrahoteleros existentes en el territorio, los obstáculos para lograr la comercialización de productos claves de la empresa como son el Delfinario, El Nicho y Club Cienfuegos y el bajo poder de negociación de los proveedores.

Del Análisis de la matriz DAFO se concluye que la problemática esencial de Palmares Cienfuegos es: No poder hacer uso de todas las facultades que otorga el

Perfeccionamiento Empresarial a una empresa, no contar con Estrategias definidas de marketing de Producto y Comunicación ni con el financiamiento autónomo para la promoción y la publicidad, no existe una explotación correcta de las potencialidades de los Servicios de Recreación así como de la comercialización de los actuales, repercutiendo en los bajos niveles de ingresos con respecto a las potencialidades reales del producto que se oferta, la inestabilidad de los aseguramientos para los servicios que brinda y no tener un Sistema de Gestión de la Calidad implantado

Análisis del Entorno General y Específico.

Para lograr lo anterior se requiere en primer lugar del análisis de los factores estratégicos del macro entorno o entorno general y en segundo lugar, el análisis del micro entorno, o entorno competitivo.

Dentro del Entorno General se analizaron las siguientes dimensiones y variables: económica general, político legal, sociológica y cultural y tecnológica, con estos aspectos; analizados y validados por los directivos de la Entidad, graficamos el Perfil Estratégico del Entorno. Para el mismo hemos considerado los aspectos que se reflejan en la Tabla 3.1, donde se muestra el Perfil Estratégico de Palmares Cienfuegos, teniendo en cuenta las variaciones del Entorno hasta el 2010.

Tabla 2.1 Perfil Estratégico de Palmares Cienfuegos

FCE	Variables de análisis
Organización	Estilo de Dirección. Tipo de liderazgo. Cultura Organizacional.
Tecnología	Capacidad de Innovación de los productos. Experiencia en una tecnología de avanzada para elevar la Política de I+D
Marketing	Fuerza de Ventas eficaz y bien capacitada. Servicio confiable y de garantía.

Para la Dimensión Económica las variables valores y actitudes, del personal de la Instalación, así como los grupos sociales que nos visiten, deberán comportarse de forma

positiva, ya que la Proyección es lograr una mayor integridad en el comportamiento profesional y laboral del personal de la Empresa, brindando servicios de Calidad y con un sentido de pertenencia cada vez mayor. Por su parte los mercados emisores tendrán una tendencia hacia el crecimiento, siendo cada vez más fiel a nuestro producto, por lo que el mismo, va a estar insertado en el mercado con un Posicionamiento Estable. La protección al Cliente se logrará a través de Planes de Acción concretos teniendo en cuenta el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad y Políticas de Precios acorde a la Competencia y al Mercado, siendo las directivas de la Política Comercial del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares.

Para la Dimensión Económica creemos que manteniéndose una estabilidad en el crecimiento del PIB en nuestro País y considerando un ascenso en los niveles de Productividad, se deben desarrollar Estrategias muy definidas, con el fin de lograr la eficiencia en los índices económico financiero ya que los Recursos energéticos pueden comportarse de forma satisfactoria por las medidas tomadas por el país en este sentido. En cuanto a la Política Comercial, la misma es orientada por la Casa Matriz, donde nuestra Empresa como parte de ese Grupo Corporativo, se regirá por cada una de estos reglamentos en cuanto a desarrollo de Negocios tanto potenciales como los ya instalados.

Para la Dimensión Tecnológica, la política I+D ha de comportarse de forma muy positiva, dado los niveles de organización y experiencia acumulada y disponer de los financiamientos mínimos imprescindibles y una carpeta preparada a tal efecto.

La agravante está en las dificultades que existen con empresas del territorio que deberían asumir como terceros los servicios de mantenimiento y reparación tanto constructivos como tecnológicos a los que no les dan respuesta.

Por otra parte la Empresa se encuentra en la fase de aprobación de las Modificaciones al Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, lo que permitirá continuar trabajando sobre la base de una Empresa más eficaz y competitiva.

Para la Dimensión Político Legal, es de señalar que el contexto Internacional actual en cuanto a Política Migratoria se verá afectado producto del Bloqueo de los EEUU hacia nuestro país y la Ley de ajuste cubano. Sin embargo la Política Económica de nuestro país apoya las Estrategias de Comercialización en el sector del turismo por ser este un renglón fundamental de desarrollo prospectivo. Por su parte existe un reglamento propio

de conservación y Protección Medio Ambiental, (Delfinario y Turismo de naturaleza y Ecológico), lo que permite que esta variable actúe de forma favorable, además que está dentro de las propias tendencias moderna del turismo.

2.1.2 Análisis del Entorno competitivo

El Entorno específico de la Empresa se modula por diferentes factores que constituyen el llamado Entorno Competitivo, el mismo está compuesto por cinco fuerzas que actúan sobre la Empresa y las que no tienen el mismo peso. Podemos hablar de dos grandes Grupos de Negocios competitivos:

1^{er} Grupo. Restaurantes, Cafetería y Gastronomía Ligera: dentro de ellos se encuentran restaurantes, paradores, cafeterías y red de alimentos ligeros.

2^{do} Grupo. Opcionales Recreativas: se encuentran en el mismo centros recreativos y lugares de turismo de naturaleza

Y las instalaciones de apoyo constituidas por: almacenes y dirección territorial encargadas de apoyar, dirigir y orientar todos los demás servicios que se desprenden del objeto social de Palmares.

Amenaza de Competidores Potenciales.

Palmares Cienfuegos, coexiste con Competidores pobres, instalados en el Mercado con algunos Servicios de recreación, como es el caso del Rápido del CIMEX. Se debe señalar además la identificación servicios únicos o exclusivos tales como el Delfinario y la Bolera. La competencia se caracteriza por ser interna y de menor grado. De forma muy general la competencia es con la actividad extrahotelera de las cadenas de Comercio y Gastronomía.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.

El fenómeno sustitución está estrechamente relacionado con el de la innovación tecnológica y la capacidad de diferenciación y penetración que tenga en el Mercado la Empresa Palmares Cienfuegos. Esta se distingue por la amplitud de las ofertas recreativas en el territorio que tiene carácter social y que satisfacen necesidades tanto de adultos y niños, además existe una periodicidad marcada en la afluencia de clientes a nuestras Instalaciones, por lo que esta fuerza no se manifiesta, siendo esto positivo.

Poder de Negociación de los Clientes.

Dependerá del grado de diferenciación de los productos. Se plantea que un alto poder de negociación por parte de los clientes disminuye la capacidad de negociación de la

Entidad. Analizando que los servicios que presta Palmares son exclusivos en casi la mayoría de sus instalaciones es que esta fuerza no se manifiesta y es positivo para la Instalación.

Poder de Negociación de los Proveedores.

Las causas son semejantes a las que se han mencionado en el caso de los clientes, dado que se trata de posiciones negociadoras simétricas. Cuanto más dependa la diferenciación de los productos de los proveedores, mayor será su poder, y esto garantiza calidad para los Clientes ya que la Entidad será capaz de negociar productos cada vez de mayor calidad. Para el caso Palmares, esta fuerza se manifiesta de forma pobre, ya que sus principales suministradores son ITH, Emprestur y Servisa, siendo negativo para la Instalación.

Rivalidad entre Competidores.

Una fuerte competencia entre las empresas de un sector ocurre cuando éstas son numerosas y sus productos poco diferenciados, esto implica una reducción de precios y una disminución de beneficios llegando a convertirse el sector en poco atractivo. Por el contrario, un sector con pocas empresas y productos diferenciados en un entorno con potencialidades náuticas y de turismo especializado y recreativo extra hotelero como lo es la provincia de Cienfuegos, puede dar lugar a mercados, convirtiéndose en un sector muy atractivo. Esta fuerza por lo tanto se manifiesta y esto es muy positivo para Palmares en Cienfuegos.

Las fuerzas de la Competencia no son un factor fuerte dentro del Entorno donde se desarrolla Palmares Cienfuegos.

Dentro de los Principales Proveedores y Suministradores se encuentra las Agencias de Viajes (Cubanacán, Gaviotatour, Havanatur, Cubatur, Cubamar, Paradiso, Ecotur y San Cristóbal)

Los Clientes principales de Palmares Cienfuegos se concentran en el turismo libre, nacional e internacional, turismo que viene mediante las Agencias de Viaje, segmentos nacionales priorizados (plan CTC, ANAP, UCJ Y FEU) y el turismo especializado.

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera

Teniendo como objetivo conocer la situación económica – financiera del centro objeto de estudio, en el año que recién termina, se efectuó una comparación entre los años 2012 y 2013.

Para lograr el propósito de este apartado iniciamos por calcular las razones financieras que facilitan información acerca del corto plazo, a saber, los ratios de liquidez, actividad y rentabilidad. Comenzamos por estas debido a que, para qué preocuparse por aspectos a largo plazo de la situación financiera de la organización si la entidad no puede sobrevivir en el corto plazo.

Para conocer la situación financiera en el año 2013, se parte de la aplicación del método de cálculo de las razones financieras (Anexo 4 y 5), de los grupos de liquidez, actividad y rentabilidad.

Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos

$$\text{Razón de Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

La razón circulante muestra que la Empresa poseía en los años 2012 y **2013**, 1.30 y **1,44** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada es favorable.

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

La razón de liquidez inmediata indica para los años 2012 y **2013**, 0.59 y **0.63** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vence en el corto plazo. El cambio en relación a la liquidez general en 2013 expresa que dentro del grupo de activos circulantes los inventarios ocupaban un lugar importante en términos de volumen, de unidades monetarias toda vez que aunque el índice que arroja el ratio todavía indica que existen bienes y derechos ociosos, al deducir los inventarios, la razón disminuye considerablemente. Esto se confirma al constatar que el inventario en 2013 representaba el 49 % del total de activos a corto plazo.

$$\text{Razón de Liquidez Instantánea} = \frac{\text{Cuentas de efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,37 y **0,52** pesos de activos totalmente líquido en 2012 y **2013** respectivamente. O sea, la entidad cuenta para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente con 0,37 y 0,52 en efectivo. La variación experimentada es relativamente importante y favorable.

$$\text{Razón de Rotación} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

$$\begin{aligned} &\text{Razón del Ciclo} \\ &\text{de Cobro} = \frac{360}{\text{Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar}} \\ &\text{(en días)} \end{aligned}$$

La rotación de cuentas por cobrar es de 12.62 y **8.39 días** en 2012 y **2013** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable, El ciclo de cobro se encuentra en 28.51 y 42.88 incrementándose en el año 2013.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

En 2012 y **2013** la empresa financia el 0,69 y **0,66**.

RAZONES DE RENTABILIDAD

$$\text{Razón de Rentabilidad} = \frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Para generar un peso de ingreso total la organización debía gastar en 2012 \$ 0,61 y en **2013 \$ 0,65**. La variación de un período a otro es muy desfavorable, ya que aumentan los gastos de un periodo a otro, disminuyendo la rentabilidad.

$$\begin{aligned} &\text{Razón de Rotación} \\ &\text{de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Promedio}} \end{aligned}$$

Este ratio arroja que la empresa obtenía 0,18 y **0,20** pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2012 y **2013** respectivamente. La rotación es sumamente baja, y por demás la variación experimentada, aunque favorable, fue poco significativa.

$$\begin{aligned} &\text{Razón del Margen} \\ &\text{de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta Antes de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}} \\ &\text{sobre Ventas} \end{aligned}$$

El margen es muy bajo en ambos períodos y de un año a otro disminuye considerablemente. En 2012 fue de \$ 0,39 y en 2013 de \$ 0,35.

$$\begin{aligned} &\text{Razón de Rotación} \\ &\text{de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Netas}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{Razón del Ciclo} \\ &\text{de Pagos} = \frac{360}{\text{Razón de Rotación de Cuentas por Pagar}} \end{aligned}$$

En el 2012 y 2013 la razón de la rotación de cuentas por pagar es de 4,34 y 4,84 veces respectivamente; para un ciclo de pago de 82,87 y 74,40 días en los periodos analizados, aceptable a pesar por encima del período de crédito comercial establecido.

Conclusiones generales acerca de la situación económica-financiera de la Empresa Palmares Cienfuegos

- La empresa tiene solvencia y liquidez inmediata.
- Su rentabilidad es muy baja, y tiende a bajar.
- El nivel de endeudamiento de la Empresa es muy alto, lo que indica un alto apalancamiento operativo.
- Los ciclos de cobro son aceptables.

Por todo lo anterior se califica este parámetro de **Regular**

2.3 Evaluación de la administración de la entidad

En esto se tuvo en cuenta la experiencia del personal directivo de la entidad, así como la estabilidad y conocimientos del personal que trabaja en las áreas de contabilidad, finanzas y comercialización. Para alcanzar ese objetivo se realizaron entrevistas con el personal de recursos humanos. Esta información se pudo corroborar con la consulta de los expedientes de los directivos.

En el desempeño de las funciones de dirección general de la Empresa Palmares Cienfuegos se comprobó que ha existido estabilidad, liderazgo y autoridad.

Como antes se expresó la contabilidad se lleva en la Empresa de forma centralizada. La plantilla aprobada para el departamento de contabilidad se encuentra totalmente cubierta. No existe en él fluctuación de personal sino que se caracteriza por la estabilidad y permanencia de sus integrantes lo que ha permitido socializar y sistematizar las experiencias y resultados positivos toda vez que no se ha tenido que adiestrar en una función determinada a más de una persona.

En este punto también se analizó la eficiencia en los sistemas y procedimientos contables y de comercialización y la eficiencia en las relaciones con los acreedores, clientes y Presupuesto del Estado. Para ello, se tuvo en cuenta los resultados de las supervisiones y auditorías practicadas.

El sistema de contabilidad automatizado con que cuenta la entidad es el ZUN sistema Certificado.

Respecto a la eficiencia en las relaciones con los acreedores, presupuesto del estado y clientes se comprobó que cumplen con los compromisos de los acreedores y el Estado; muestra del cumplimiento con los primeros es el ciclo de pago que, como antes se enunció, es de 74 días como promedio en 2013 y, con el Estado cumplen con sus obligaciones por las cantidades y en los períodos o plazos pactados.

Por todo lo anterior se evaluó de **BIEN** este parámetro.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

La Empresa en ambos períodos financia el 69 % y 66 % de sus activos con deuda, esto indica que tiene un apalancamiento financiero estable.

Equilibrio financiero

Para concluir acerca de si una entidad tiene o no equilibrio financiero deben evaluarse tres relaciones básicas, a saber:

1. Relación de Liquidez: Condición donde los Activos Circulantes (AC) sean mayores que los Pasivos Circulantes (PC). $AC > PC$.
2. Relación de Solvencia: Esta condición se cumple siempre que los Activos Reales (AR) sean mayores que los Recursos Ajenos (RA). $AR > RA$.

Estas son condiciones técnicas que definen si existe o no el equilibrio financiero, pero son condiciones necesarias, que no resultan suficientes dado a que se debe determinar la calidad del equilibrio. Es por ello que existe una tercera condición.

3. Relación de Riesgo o Endeudamiento: El riesgo en una empresa está dado por la probabilidad de llegar a ser técnicamente insolvente y esta relación no es más que comparar los Recursos Ajenos (RA) y los Recursos Propios (RP). $RP > RA$.

Las normas de comparación de acuerdo a los financiamientos son las siguientes:

- a) Endeudamiento Ideal: Su comportamiento es un 50 % tanto para los RA como para los RP.
- b) Endeudamiento aceptable o estable: Su comportamiento estriba entre los parámetros de 60% para los RP y 40% para los RA, sin importar el sentido que pueda tener.
- c) Endeudamiento inestable: Cuando uno de ellos predomina sobre el otro por encima del 60%. Los porcentajes de financiamiento cada vez mayores de RA indican cuánto más riesgoso representa otorgarle crédito a esa Entidad.

Los resultados para la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos se muestran en la tabla 2.1.

1. Objetivo y alcance

Garantizar el funcionamiento y adecuado control de los cobros y pagos en la entidad; así como en los distintos niveles donde se efectúan los mismos. En este procedimiento se exponen todos los modelos que regirán la actividad de Cobros y Pagos ya sean en forma manual o automatizada, por lo que se adecuarán en los distintos niveles con el fin de ser cumplidos en su totalidad.

2. Definiciones

Aceptación de Pago. Es un documento que emite el acreedor, en el cual se compromete el comprador a pagarle en una fecha fija futura previamente pactada. Este documento tendrá fuerza legal dentro del Sistema FINTUR. La Aceptación de Pago se vende en FINTUR y sus Sucursales, a los clientes, previa presentación de estos de la Solicitud de Pago, avalada con dos de las firmas autorizadas a operar cuentas en FINTUR.

Letras de Cambio. Es el documento incondicional por escrito dirigido por una persona (girador) a otra persona (girado) firmado por la persona que la da, requiriendo a la persona a la que esta dirigida a pagar a la vista o un tiempo fijo o futuro determinado una suma definida de dinero o a la orden de, o una persona especificada o al portador (Beneficiario).

3. Procedimientos

Las Cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar.

Se controlarán por clientes y proveedores (Según Codificador) de clientes y proveedores; así como posteriormente su análisis por edades; 30 Días, de 31 a 60 Días, de 60 a 90 Días y Más de 90 Días.

Debe tenerse en cuenta que las obligaciones se contabilizarán en el periodo comprendido del 1ero al 29 de cada mes; A partir de la fecha de recibida la factura en el establecimiento. En el caso de las facturas con fecha 30 y 31 se contabilizarán con fecha 29.

El ciclo de Cobros y Pagos para las instalaciones y dependencia perteneciente al sector del turismo que operan a través de FINTUR no deberá exceder de 30 días al cierre de cada mes y el resto de las entidades 60 días.

La entrega de facturas a la Oficina central de la Sucursal que es donde se realiza la gestión de cobro o pago, se efectúa a través del modelo Entrega de Facturas

quedándose la unidad con una copia del mismo, el cual se numera y se archiva de forma consecutiva.

Las facturas emitidas serán anotadas en el modelo Registro de Facturas de Proveedores y Clientes, archivando la copia de la factura en el file del cliente que corresponda y enviando el original, con los comprobantes que justifican la factura a dichos clientes. De esta forma se inicia la gestión de cobro, la cual deberá concluir en el plazo acordado.

Las copias de las constancias del envío de las facturas a las entidades se archivarán de forma consecutiva. En esta se recogerá posteriormente las evidencias de los cobros (número de cheque o transferencia, número del comprobante y fecha de cobro)

Control de Cuentas por Cobrar.

Estas cuentas se agrupan de la siguiente forma:

- 135 Cuentas por Cobrar a Clientes.
- 138 Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo.
- 139 Cuentas por Cobrar Internas
- 142 Prestamos por Cobrar a Corto Plazo
- 146 Pagos Anticipados a Suministradores
- 153 Pagos Anticipados Proceso Inversionista
- 164 Adeudos del Presupuesto del Estado
- 168 Adeudos del Mintur.

Cuentas por Cobrar a Clientes

Representa los importes de mercancías o servicios facturado y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro. En esta cuenta se reflejan todas las transacciones comerciales de la entidad por cualquiera de los servicios que brinda o productos que comercializan a crédito.

Las contabilizaciones en esta cuenta deben tener como contrapartida en todos los casos el manejo de recursos o la prestación de servicios, debiendo sustentarse en los correspondientes documentos justificativos de las operaciones que refleja.

Esta cuenta se analiza por clientes y se:

Debita:

Por el precio de venta de los servicios brindados

Por el precio de venta de la mercancía entregada

Se Acredita:

Por el cobro inmediato de los servicios prestados

Por el cobro inmediato de la mercancía entregada

Por el cobro de las facturas presentadas a los clientes

Por cancelación de cuentas incobrables, una vez agotada las gestiones para su cobro.

La gestión de Cobros a través de Aceptación de Pago, (Letra de Cambio) dentro de las entidades del Sistema Turístico, adquiere carácter **OBLIGATORIO** y en todos los casos la fecha de pago no podrá ser superior a los 30 días de recepción de las facturas o documento que ampara las operaciones de opcionales, venta de mercancía y servicios.

Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo

Representan los importes pendientes de cobro por conceptos no relacionados con la actividad fundamental como son los siguientes:

- Contravalor por Recibir.
- Cobros en poder de Terceros.
- Otros.

Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo tendrán el mismo control que las Cuentas por Cobrar a Clientes, estableciéndose un Submayor independiente cuyo monto, al final del mes, deberá coincidir con el total de la cuenta correspondiente por tipo de moneda.

Cuentas por Cobrar Diversas a Trabajadores

Comprende los adeudos de los trabajadores por aplicación del Decreto Ley 249 del 2007 e Instrucción Ramal # 15 de Comercio Interior así como las ventas por concepto de uniformes y otros. Esta cuenta se analiza por cada trabajador.

Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (Se analizará en el Capítulo de Inversiones)

Adeudos del Presupuesto

Representa los importes pendientes de recibir directamente del Presupuesto del Estado por concepto del pago de la seguridad social a corto plazo de los trabajadores, solicitándose dentro de los diez primeros días hábiles siguientes al pago de la nómina.

Esta solicitud se hace de forma centralizada por los territorios por lo que las divisiones y unidades independientes comunicaran a su territorio el importe a reclamar.

El Territorio eleva a su Municipio la Declaración Jurada según modelo establecido para ese fin; y una vez obtenido el importe del adeudo lo informa a sus unidades para que estas concilien en sus libros de adeudo pendientes por cobrar.

Control de Cuentas por Pagar

Los Pagos representan los importes pendientes por mercancías o servicios recibidos de los proveedores; así como los gastos relacionados con la transportación y manipulación de las mercancías; Incluyéndose además las Obligaciones con el Presupuesto de Estado. Se consideran dentro de las mismas las siguientes:

Cuentas por Pagar a Proveedores

Cuentas por Pagar a Proveedores.

Cuentas por Pagar Compra de Activos Fijos Tangibles.

Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista.

Obligaciones con el Presupuesto del Estado.

Contribución a la Seguridad Social.

Impuesto sobre nóminas.

Impuesto del 2% Empresa en Perfeccionamiento

Impuesto sobre Utilidades.

Las unidades al recibir los suministros o los servicios de sus proveedores recepcionarán las facturas anotándolas en el modelo de Registro de Facturas; enviando al territorio la factura recibida con la correspondiente copia del Informe de Recepción, en caso de mercancía recibida, o la factura debidamente firmada por el funcionario que recibió el servicio.

Las Facturas, el Informe de Recepción y el modelo Entrega de Facturas por Proveedores o Clientes, se enviarán semanalmente a la Oficina Central de la Empresa; con una copia del comprobante de traslado de las obligaciones de pago por las mercancías o servicios recibidos.

En la Oficina Central de la Empresa se habilitarán los correspondientes expedientes por cada proveedor donde se archivarán, por orden cronológico, las facturas

recibidas, Informe de Recepción o la evidencia de que se ha realizado la misma, así como las evidencias que justifiquen los pagos efectuados.

Cuando el pago a efectuar es en divisas, se confeccionará la Solicitud de Pago a FINTUR.

Para proceder al pago de la factura es necesario contar con los documentos siguientes:

Original de la Factura del proveedor debidamente firmada y acuñada.

Informe de recepción.

Informe de reclamación en el caso que proceda.

Mensualmente se deberá establecer el cuadro entre los submayores contables, los registros y los expedientes.

Obligaciones con el Presupuesto del Estado.

El pago de las mismas se efectúa de forma centralizada por la empresa. Se encuentra comprendidos dentro de estas obligaciones las siguientes:

- Contribución a la Seguridad Social.
- Impuesto sobre Nóminas.
- Pago del 2%

La Contribución a la Seguridad Social constituye el 14 % de los salarios, sueldos, jornales o cualquier otra forma de retribución al trabajo que se hayan pagado y deberá pagarse dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente del pago de la nómina.

El Impuesto sobre nómina constituye el aporte del 25 % de acuerdo a los salarios, jornales o cualquier otra forma de retribución al trabajo que se hayan pagado, debiéndose pagar dentro de los 10 días hábiles del mes siguiente del pago de la nómina.

Lo mismo ocurre con el aporte del 2% para las empresa que se encuentran en perfeccionamiento.

Impuestos sobre las Utilidades

El impuesto sobre las Utilidades que se realiza al Presupuesto del Estado de acuerdo a lo establecido en la Ley representa el 35% sobre la utilidad neta imponible.

Este impuesto se pagará mensualmente entre los días 20 y 25 de cada mes, por el resultado real de las utilidades imponibles del mes anterior en divisa y moneda nacional atendiendo a la estructura de ingresos en dichas monedas.

Control de Pagos Anticipados

Los pagos anticipados exigidos por los proveedores deberán registrarse por proveedores y efectuarse una conciliación mensual con la recepción de la mercancía recibida.

Depósitos Recibidos

Se registrará en esta cuenta las diferencias que surjan entre la mercancía pagada anticipadamente y la mercancía recibida cuando se decida no solicitar al proveedor la devolución de dicho importe. En este caso se llevará el control por proveedores cancelándose el importe al recibirse la mercancía

Cancelación de Cuentas entre Proveedor y Clientes

Cuando estemos en presencia de un Proveedor que además es nuestro Cliente, se establece que mediante un contrato previo se podrá conciliar las cuentas por cobrar y por pagar, con la periodicidad que se establezca compensándose ambos montos. El acta firmada por ambas partes, así como el contrato firmado constituyen los documentos básicos para el registro contable.

Aspectos Contables

Cuentas por Pagar:

Se debita a: Cuentas de inventarios o de gastos que corresponda.

Se acredita a: Cuentas por pagar CUP o CUC.

Pagos Anticipados:

Cuando se emite el cheque.

Se debita a: Pagos anticipados CUP o CUC

Operaciones bancarias.

Cuando se recibe la mercancía.

Se debita a: Cuenta de inventarios que corresponda.

Se acredita a: Cuentas por pagar a proveedores CUP o CUC

Cuando se concilia el pago anticipado y la cuenta por pagar.

Se debita: Cuentas por pagar CUP. ó CUC.

Se acredita a: Pagos anticipados CUP. ó CUC.

Obligaciones con el Presupuesto del Estado:

Contabilizando la obligación de la Seguridad Social.

Se debita a: Gasto que corresponda.

Se acredita a: Obligaciones con el Presupuesto del Estado.

Contribución a la Seguridad Social.

Contabilizando la obligación del impuesto sobre la nómina:

Se debita a: Gastos financieros.

Se acredita a: Obligaciones con el Presupuesto del Estado.

Impuesto sobre nómina.

Cuentas por Cobrar:

Contabilizando la obligación del cobro:

Se debita a: Cuenta por cobrar a cliente CUP. ó CUC.

Se acredita a: Ventas.

Adeudo del Presupuesto del Estado:

Contabilizando la obligación del adeudo:

Se debita a: Adeudo del Presupuesto del Estado.

Se acredita a: Nóminas por pagar.

Impuesto sobre las Utilidades a Pagar:

Fijando la obligación del impuesto por parte del Territorio.

Se debita a: Impuesto sobre Utilidades CUP. o CUC

Se acredita a: Efectivo en Banco

2.4 Procedimiento metodológico a implementar

El procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar de López (2010) consta de dos Grandes Pasos, a saber:

- 1) Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito de la empresa en la que se aplique
- 2) Análisis del crédito.

En el primero de los dos grandes pasos se evalúa, previa determinación de los clientes que representan alrededor del 85 % de la inversión en cuentas por cobrar, la conveniencia de cancelarle las ventas a aquellos que caen dentro de este grupo-

denominados Clase A - e incumplen con el período de crédito establecido en el contrato de compra venta; se valora si resulta útil o no establecer un descuento por pronto pago; y, por último, se evalúa si es beneficioso prolongar el período de crédito de 30 a 45 días. Estas dos últimas evaluaciones se realizan tomando en consideración a todos los clientes, o sea se realizan a partir de toda la información derivadas de las operaciones con la totalidad de los clientes y para todos ellos. Este Primer Gran Paso es consistente con lo propuesto por Ramos (2006). Las tres evaluaciones se realizan a través de seis (6), cuatro (4) y cuatro (4) pasos respectivamente.

Los seis (6) pasos de la valoración acerca de la conveniencia de cancelar las ventas a los clientes Clase A que incumplen con el período de crédito son:

1. Determinación de los clientes Clase A
2. Determinar de los clientes Clase A aquellos que incumplen con sus compromisos de pago
3. Cálculo del Resultado Marginal
4. Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar
5. Cálculo del costo o ahorro de la inversión o desinversión promedio en cuentas por cobrar
6. Toma de decisión

Las otras dos evaluaciones se hacen a través de una secuencia de cuatro pasos coincidentes con los pasos 3, 4, 5 y 6 anteriormente enunciados, en los cuales las determinaciones se realizan mediante formulaciones diferentes por los cambios que suponen las variables nuevas que aparecen y los nuevos objetivos de evaluación.

El análisis de crédito se hace a través de cuatro pasos en los que se analiza el comportamiento de los pagos en el pasado por el cliente de ser este histórico y la situación económica financiera -elemento al que se le da mayor peso dentro del análisis-; evalúa la administración de la entidad; las condiciones del mercado en que opera el cliente y, por último, otros factores relevantes, como afectaciones por fenómenos naturales, incendios, y si sus producciones están cubiertas o no por seguros.

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

La inversión marginal en cuentas por cobrar es la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual; representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace

más flexibles sus estándares de crédito. En nuestro caso como lo que se evalúa es la conveniencia de restringir-no de flexibilizar-los estándares de crédito, hablamos de la cantidad que la empresa dejaría de comprometer en cuentas por cobrar si restringe sus estándares de crédito, por lo que la diferencia antes enunciada no resultaría en una inversión sino en una desinversión marginal. Asimismo se incurre en una disminución (ahorro) en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar.

Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes

El promedio de cuentas por cobrar para el Plan Actual, como se describe en el procedimiento que se aplica, se calcula a través de la media aritmética.

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n}, \quad i = \overline{1,12} \text{ meses del año}$$

Donde las observaciones se corresponden con las cuentas por cobrar en cada uno de los doce (12) meses del año.

En el **plan propuesto**, comoquiera que este es un escenario irreal que se está evaluando, no se conoce este valor sino que se calcula a partir del existente. Esto se hace, siguiendo lo propuesto en el procedimiento que se aplica, de la siguiente manera:

Deduciéndole a las cuentas por cobrar promedio del plan actual una fracción, consistente en: el numerador de la fracción las ventas de los clientes A morosos y en el denominador el número 12, correspondiente a los doce meses del año; dicho de otro modo, las cuentas por cobrar promedio para el plan propuesto se calculan restándole al valor promedio de cuentas por cobrar real de la entidad, el valor resultante de dividir las ventas de los clientes Clase A que incumplen sus compromisos de pago entre 12, -lo que sería un aproximado de las ventas mensuales de estos clientes-.

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Como las Cuentas por Cobrar reflejan el precio de venta de las mercancías, debe realizarse un ajuste para determinar el monto que la empresa ha invertido realmente en ellas, es decir el costo que representa para la empresa la inversión en Cuentas por Cobrar.

Para calcular el porcentaje en cada caso, debe determinarse el costo promedio por unidad. El costo promedio por unidad puede calcularse dividiendo el total de gastos por el valor de los ingresos, lo que nos daría cuánto es necesario invertir para lograr un peso de ingreso, o sea cuanto gastamos por cada peso ingresado.

Se calcula multiplicando la tasa de rentabilidad general de la entidad por el promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes.

$$\text{Razón de Rentabilidad General} = \frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Tasa de Rentabilidad General} = \frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$$

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Se determina al multiplicar la diferencia entre la Inversión promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Propuesto y la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Actual por una tasa de costo de oportunidad de capital, que debe ser o la tasa de rendimiento sobre la inversión en activos totales de la empresa o la tasa de interés de los préstamos a corto plazo que le aplica el banco a la entidad, según cuál sea la mayor. Una vez calculado este costo se está en capacidad de tomar la decisión acerca de si cancelarle o no las ventas a los clientes Clase A que incumplen sus compromisos de pago, mediante la comparación del mismo con el Resultado Marginal.

Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

El procedimiento aquí sigue los mismos pasos lógicos que los anteriores, únicamente como plantea López (2010)- se diferencia en la inclusión del costo del descuento en la determinación del resultado marginal y, en la búsqueda de partidas específicas, a saber: Ventas con descuento: Ingresos por ventas multiplicados por % de venta que se evalúa y espera se hagan con descuento.

Costo del descuento: se determina multiplicando el total de ventas con descuento por el % que se aplicará de descuento.

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

$$PCCp = \% V sD + \% V cD; \text{ donde}$$

(% VsD): % de las ventas que continúan sin aplicación del descuento;

y se **determina**:

(Promedio de Cuentas por Cobrar plan actual) * (% determinado de ventas sin descuento)

(% VcD): % de las ventas con descuento;

Se **obtiene**:

% VcD = Ventas con descuentos entre la nueva rotación

Escenario 1: Que las ventas no sufran cambios y que el 25 % se hagan con descuento

Escenario 2: Que las ventas no sufran cambios y que el 50 % se hagan con descuento

Escenario 3: que las ventas crezcan un 5 % y que el 25 % se hagan con descuento

Escenario 4(E4): que las ventas crezcan un 5 % y que el 50 % se hagan con descuento

Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días

Escenario 1(E1A): que el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provoque crecimiento en las ventas de un 5 %

El promedio de cuentas por cobrar se puede determinar de dos formas:

1) multiplicando los ingresos por ventas del plan propuesto por el ciclo de cobro del plan propuesto -determinado en la tabla anterior- entre los 360 días del año comercial.

2) dividiendo el ingreso por ventas del plan propuesto entre la rotación de cuentas por cobrar determinado en la tabla anterior.

Escenario 2(E2A): que el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provoque crecimiento en las ventas de un 10 %

Escenario 3(E3A): que el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provoque crecimiento en las ventas de un 15 %

Análisis del crédito

Con los elementos del paso anterior se establece entonces el análisis del crédito referente al comportamiento del pago de los clientes, las decisiones administrativas de la empresa ante las condiciones del mercado.

2.4.1 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica

De los procedimientos para la administración financiera de las cuentas por cobrar abordados críticamente en el capítulo 1 en esta investigación se aplica el propuesto por López (2010). La elección de este obedece a que, como se apuntó en la revisión crítica a la que se alude, el de López integra el propuesto por Ramos (2006) al que propone, de un mayor alcance; esto es: evalúa la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito y va más allá, al proponer un proceder para analizar si una persona jurídica solicitante de crédito comercial es digno o no de él; abarcando así dos aspectos de los

que Gitman(2006) y Weston(2006) refieren como fundamentales para un abordaje integral de la administración financiera de las cuentas por cobrar.

Cualquiera de los dos procedimientos que se refieren puede ser aplicado en empresas de naturaleza igual o similar a la objeto de estudio, esto es a empresas productoras de bienes con valores de uso y cambio, en las que naturalmente se hace uso de activos inmovilizados para producir aquellos y por lo cual se incurre en costos y gastos fijos de operación cuya contribución a las utilidades es mayor según sean las unidades producidas y ventas.



capítulo 3

CAPITULO III.- EVALUACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES CIENFUEGOS

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer Gran Paso: Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

3.1.1 Evaluar la conveniencia de cancelar las ventas en el 100, 50 y 25% a los clientes Clase A que incumplen con el período de crédito

Los clientes Clase A (Anexo 7) se determinaron al listar y organizar del total de clientes (Anexo 6) los que efectuaron compras de mayor servicio, luego se determinó qué porcentaje representan las ventas de cada uno de los clientes del total de ventas realizadas en el período, posteriormente se estableció hasta cuáles y cuántos clientes se acumuló aproximadamente el 85% del total de ventas a crédito, esto es: se identificó en qué clientes se concentra el porcentaje referido de la inversión total en cuentas por cobrar. Los 8 clientes que acumulan este porcentaje de facturación representan el 5.50% del total. Los resultantes se listan a continuación:

Tabla 3.1: Clientes Clase A

Clientes	Totales de Ventas	% Unitario	% +
Extrahotelera Cayo Largo	153193.81	12.15665659	12.1566566
Havanatur Receptivo Tour and travel	132133.65	10.48543285	22.64208945
Havanatur celimar	125044.96	9.922911621	32.56500107
Cubanacan Varadero	123891.20	9.831355284	42.39635635
Cubanacan Ventas Internacionales	122011.18	9.682166766	52.07852312
Cubanacan Cienfuegos	121288.99	9.624857558	61.70338068
Iberoamerica	120427.83	9.556520421	71.2599011
Europa II	117723.57	9.341924543	80.60182564
Total Ventas	1015715.19		

Fuente: (Elaboración propia)

Clientes Clase A que incumplen con el período de tiempo pactado para cancelar sus compromisos de pago

Para determinar de los clientes Clase A aquellos que incumplieron con el período de tiempo pactado para cancelar sus compromisos de pago en el periodo 2013 se siguió el modo establecido por el procedimiento para la administración financiera de cuentas por cobrar propuesto por López (2010), consistente en la construcción de una tabla contentiva de seis (6) columnas y tantas filas como cantidad de documentos facturados haya habido en ese período. En las columnas 1, 2, 3,4, 5 y 6 se relacionan: número de identificación del documento (factura), fecha de facturación, fecha debida de cobro (30 días después de la fecha de facturación), fecha real de cobro, días transcurridos entre la fecha de facturación y la fecha real de cobro y, la frecuencia o probabilidad de incumpliendo, respectivamente. Los clientes que resultaron morosos son:

Tabla 3.2: Clientes Clase A Morosos

Clientes de Clase A morosos	Importe de Facturación del 2013
Cubanacan Varadero	123891.20
Cubanacan Ventas Internacionales	122011.18
Cubanacan Cienfuegos	121288.99
Extrahotelera Cayo Largo	153193.81
Total de Ventas	\$ 520385.18

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.3: Cálculo de la utilidad Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)	Propuesto E2	Propuesto E3
Ingresos de venta	\$ 1260161.00	\$ 211118.71	752306.36	1006235.18
menos: costo				
Fijos	34964.00	34964.00	34964.00	34964.00
variable	1078600.00	209228.62	643914.31	861257.16
Resultado Neto	\$ 146600.00	\$ 256.09	73428.04	110014.02
Resultado Marginal	\$ (146343.10)		(73171.96)	(36585.98)

Fuente: (Elaboración propia)

La determinación de las ventas del Plan Propuesto se calculó mediante la deducción de las ventas totales de los clientes clase A Morosos al total de ventas del período de la

Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos. Los costos variables se calcularon determinando cuánto disminuyeron las ventas de la entidad al deducirle el 100 % de las ventas de los Clientes A Morosos para aplicarle este mismo porcentaje entonces a los costos variables del Plan Actual, o sea que: los costos variables disminuyen de un plan a otro en el mismo porcentaje en que disminuyen las ventas.

El resultado marginal (pérdida) se calculó por la diferencia del resultado neto del Plan Propuesto con el Plan Actual.

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

La inversión marginal en cuentas por cobrar es la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual; representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexibles sus estándares de crédito. En nuestro caso como lo que se evalúa es la conveniencia de restringir-no de flexibilizar-los estándares de crédito, hablamos de la cantidad que la empresa dejaría de comprometer en cuentas por cobrar si restringe sus estándares de crédito, por lo que la diferencia antes enunciada no resultaría en una inversión sino en una desinversión marginal. Asimismo se incurre en una disminución (ahorro) en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar.

Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes

El promedio de cuentas por cobrar para el Plan Actual, como se describe en el procedimiento que se aplica, se calcula a través de la media aritmética.

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n}; \quad i = \overline{1,12} \text{ meses del año}$$

Donde las observaciones se corresponden con las cuentas por cobrar en cada uno de los doce (12) meses del año.

En el **plan propuesto**, comoquiera que este es un escenario irreal que se está evaluando, no se conoce este valor sino que se calcula a partir del existente. Esto se hace, siguiendo lo propuesto en el procedimiento que se aplica, de la siguiente manera:

Deduciéndole a las cuentas por cobrar promedio del plan actual una fracción, consistente en: el numerador de la fracción las ventas de los clientes A morosos y en el denominador el número 12, correspondiente a los doce meses del año; dicho de otro modo, las cuentas por cobrar promedio para el plan propuesto se calculan restándole al valor promedio de cuentas por cobrar real de la entidad, el valor resultante de dividir las ventas

de los clientes Clase A que incumplen sus compromisos de pago entre 12, -lo que sería un aproximado de las ventas mensuales de estos clientes-.

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Como las Cuentas por Cobrar reflejan el precio de venta de las mercancías, debe realizarse un ajuste para determinar el monto que la empresa ha invertido realmente en ellas, es decir el costo que representa para la empresa la inversión en Cuentas por Cobrar.

Para calcular el porcentaje en cada caso, debe determinarse el costo promedio por unidad. El costo promedio por unidad puede calcularse dividiendo el total de gastos por el valor de los ingresos, lo que nos daría cuánto es necesario invertir para lograr un peso de ingreso, o sea cuanto gastamos por cada peso ingresado.

Se calcula multiplicando la tasa de rentabilidad general de la entidad por el promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes.

$$\text{Razón de Rentabilidad General} = \frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Tasa de Rentabilidad General} = \frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$$

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Se determina al multiplicar la diferencia entre la Inversión promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Propuesto y la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Actual por una tasa de costo de oportunidad de capital, que debe ser o la tasa de rendimiento sobre la inversión en activos totales de la empresa o la tasa de interés de los préstamos a corto plazo que le aplica el banco a la entidad, según cuál sea la mayor. En el caso de Palmares en el periodo 2013 se obtuvo una pérdida por lo que la tasa que se utiliza en este estudio es la que corresponde a la aplicada por el banco a la organización para el cálculo de los intereses de los préstamos a corto plazo, a saber del 5 % .

Una vez calculado este costo se está en capacidad de tomar la decisión acerca de si cancelarle o no las ventas a los clientes Clase A que incumplen sus compromisos de pago, mediante la comparación del mismo con el Resultado Marginal, como se muestra en la tabla № 3.4 en que mostramos los resultados.

Tabla 3.4: Resultados de la aplicación del procedimiento. Cancelación de las ventas

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar				
	PA	PPE 1	PPE 2	PPE 3
Promedio de Cuentas por Cobrar	\$ 157 520,50	\$ 72 877,56	\$ 115 199,03	\$ 136 359,76
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General	0.88	1.00	0.90	0.89
Tasa de rentabilidad general	88.37	99.90	90.24	89.07
Inversión promedio en cuentas por cobrar	\$ 4 139195.50	\$ 72801.21	\$ 103955.15	\$ 121451.24
Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar				
Inversión promedio PP	\$ 72 801,21		\$ 103 955, 5	\$ 121 451,24
Inversión promedio PA	139 195,50		139 195,50	139 195,50
desinversión Marginal	\$ 66 394,29		\$ 35 240,35	\$ 17 744,26
ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar	\$ 5 975,49		\$ 3 171,63	\$ 1 596,98
Toma de decisión				
Resultado Marginal	\$ (146 343,91)		\$ (73 171,96)	\$ (36 585,98)
Ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar	5 975,49		3 171,63	1 596,98
Resultado	\$ (140 368,43)		\$ (70 000,33)	\$ (34 988,99)

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión

En los escenarios evaluados la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos disminuiría sus utilidades en operación en \$ 146 343,91, \$ 73 171,96 y \$ 36 585,98, respectivamente. Al añadir los ahorros por asumir los programas propuestos en cada escenario a saber: 5 975,49; 3 171,63; 1 596,98 pesos respectivamente, la disminución neta sería de \$ 140 368,43, \$ 70 000,33, \$ 34 988,99, o sea se amortiguarían los decrecimientos en las utilidades pero aun así estas disminuirían respecto al programa actual. Teniendo en cuenta lo anterior se concluye que no se deben asumir los programas evaluados.

Teniendo en cuenta estos resultados, se tienen al final de la aplicación del procedimiento las mismas dos alternativas que al principio para tomar la decisión, esto es: 1) cancelarle

las ventas a los clientes Clase A morosos, 2) no cancelarles las ventas a estos clientes.

Esto se debe a:

Por un lado se continúa obteniendo una pérdida en operación y por el otro la pérdida en operación que se obtiene es menor a la actual pero al costo de perder ventas. Así, si se cancela las ventas a los clientes clase A se continúa obteniendo un resultado negativo y por tanto en este sentido, -en el de qué tipo de resultado se obtiene-, no hay cambios, pero sí los hay en cuanto a la cuantía, al importe de este. Además de lo anterior la alternativa de dejar de venderle puede estar influenciada por el supuesto de que los clientes A morosos lo seguirán siendo. La otra opción también se ve influenciada por el comportamiento que tengan en el futuro los clientes A que incumplen con sus compromisos de pago, pero en sentido contrario; esto es: se puede optar por continuar con el plan actual, o sea continuar vendiéndoles a estos clientes bajo la esperanza de que los clientes honren en el tiempo pactado sus compromisos de pago, o sea que cambien su condición de morosos. Así entonces, es respetable la toma de decisión por cualquiera de las dos alternativas, quedando ésta a la consideración del sujeto decisor y su aversión por el riesgo; estas dos opciones. No obstante a las consideraciones anteriores, el autor de esta investigación se inclina por la alternativa de cancelarles las ventas a los clientes Clase A morosos sobre el argumento de que se disminuiría la pérdida neta en operación en una cifra respetable de seis (6) dígitos.

3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

El procedimiento aquí sigue los mismos pasos lógicos que los anteriores, únicamente - como plantea López (2010)- se diferencia en la inclusión del costo del descuento en la determinación del resultado marginal y, en la búsqueda de partidas específicas, a saber:
Ventas con descuento: Ingresos por ventas multiplicados por % de venta que se evalúa y espera se hagan con descuento.

Costo del descuento: se determina multiplicando el total de ventas con descuento por el % que se aplicará de descuento.

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

$PCCp = \% V sD + \% V cD$; donde

(% VsD): % de las ventas que continúan sin aplicación del descuento;

y se **determina**:

(Promedio de Cuentas por Cobrar plan actual) * (% determinado de ventas sin descuento)

(% VcD): % de las ventas con descuento;

Se obtiene:

% VcD = Ventas con descuentos entre la nueva rotación

Escenario 1: Que las ventas no sufran cambios y que el 25 % se hagan con descuento

Tabla 3.5: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	\$ 1260164.00	\$ 1260164.00
menos: costo		
fijos	34964.00	34964.00
variable	1078600.00	1078600.00
costo de descuento		6300.82
Resultado Neto	\$(146600.00)	\$(140299.18)
Pérdida Marginal	\$(6300.82)	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.6: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	\$ 157 520,50	\$126 891,51
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,88%	0,89%
Tasa de rentabilidad general	88,37	88,87
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	\$139195.50	\$112764,17
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	\$ 112 764,17	
Inversión promedio PA	139 195,50	
desinversión Marginal	26 431,33	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	2378,82	
Toma de decisión		
Resultado Marginal		\$ (6 300,82)
Ahorro de la inversión Adicional		2 378,82
Resultado		\$ (3 922,00)

Fuente: (Elaboración propia)

Escenario 2: Que las ventas no sufran cambios y que el 50 % se hagan con descuento **Tabla 3.7: Resultado Marginal**

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	\$1 260 164,00	\$1 260 164,00
menos: costo		
fijos	34 964,00	34 964,00
variable	1 078 600,00	1 078 600,00
costo de descuento		12 601,64
Resultado Neto	\$ 146 600,00	\$ 133 998,36
Pérdida Marginal	\$12 601,64	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.8: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	\$157 520,50	\$96 262,53
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	\$ 0,88%	0,89%
Tasa de rentabilidad general	88,37	89,37
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	\$139 195,50	86 026,54
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	86 026,54	
Inversión promedio PA	139 195,50	
desinversión Marginal	53 168,96	
Costo o Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	\$4785,21	
Toma de decisión		
Resultado Marginal	\$ (12 601,64)	
Ahorro de la inversión Adicional	4 785,21	
Resultado	\$(7 816,43)	

Fuente: (Elaboración propia)

Para el caso de los dos escenarios evaluados en la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos dejaría de ganar o lo que es lo mismo tendría una disminución en las utilidades sobre ventas por \$ 6 300,82 y \$ 12 601,64 para el primero y el segundo

respectivamente; las cuales no se verían ni compensadas ni superadas por la disminución (el ahorro) en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar.

Conclusión Parcial:

Para cualquier escenarios en que las ventas no crezcan el establecimiento del descuento por pronto pago no es factible, toda vez que, al incluir un costo más en el plan propuesto, a saber el costo del descuento; además de los costos fijos y variables; y permanecer iguales las ventas, necesariamente la utilidad neta del nuevo plan será menor que la del plan actual por lo que el resultado marginal será negativo, o sea los resultados disminuirían pero no se cambiaría su naturaleza.

Escenario 3: que las ventas crezcan un 5 % y que el 25 % se hagan con descuento

Tabla 3.9: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	\$1 260 164,00	\$1 323 172,20
menos: costo		
fijos	34 964,00	34 964,00
variable	1 078 600,00	1 132 530,00
costo de descuento		6 615,86
Utilidad Neta	\$146 600,00	\$149 062,34
Utilidad Marginal	\$ 2 462,34	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.10: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E3

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	\$157 520,50	\$127 329,07
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,88%	0,89%
Tasa de rentabilidad general	88,37	88,73
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	\$139 195,50	\$112 984,78
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	\$ 112 984,78	
Inversión promedio PA	139 195,50	
desinversión Marginal	26 210,72	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	\$ 2 358,96	

Toma de decisión	
Utilidad Marginal	\$ 2 462,34
Ahorro de la inversión Adicional	2 358,96
Utilidad Marginal Neta	\$ 4 821,30

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa incrementaría su utilidad sobre las ventas en \$ 2 462,34, resultado que se fortalece por el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de \$ 2 358,96; de ahí que la adición neta a las utilidades sería de \$ 4 821,3 por lo cual la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos debe establecer el programa propuesto.

Escenario 4(E4): que las ventas crezcan un 5 % y que el 50 % se hagan con descuento

Tabla 3.11: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	\$ 1 260 164,00	\$ 1 323 172,20
menos: costo		
fijos	34 964,00	34 964,00
variable	1 078 600,00	1 132 530,00
costo de descuento		13 231,72
Utilidad Neta	\$ 146 600,00	\$ 142 446,48
Pérdida Marginal	\$ (4 153,52)	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.12: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E4

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	\$ 157 520,50	\$ 97 137,64
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,88%	0,89%
Tasa de rentabilidad general	88,37	89,23
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	\$ 139 195,50	\$ 86 680,26
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	\$ 86 680,26	

Inversión promedio PA	139 195,50
desinversión Marginal	(52 515,24)
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	\$ 4 726,37
Toma de decisión	
Resultado Marginal	\$(4 153,52)
Ahorro de la inversión Adicional	4 726,37
Utilidad Marginal Neta	\$ 572,85

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa disminuiría su utilidad sobre las ventas en \$ 4 153,52 resultado que, sin embargo, sería más que compensado con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de \$ 4 726,37, resultando una adición neta a las utilidades de \$ 572,85 por lo cual la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos debe establecer el programa propuesto, esto es: debe ofrecer un descuento por pronto pago del 2 % si se espera que las ventas crezcan en un 5 % y que el 50 % de ellas se hagan con el descuento.

3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días

Escenario 1(E1A): que el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provoque crecimiento en las ventas de un 5 %

Tabla 3.13: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	\$ 1 260 164,00	\$ 1 323 172,20
menos: costo		
fijos	34 964,00	34 964,00
variable	1 078 600,00	1 132 530,00
Resultado Neto	\$ 146 600,00	\$ 155 678,20
Utilidad Marginal	\$ 9 078,20	

Fuente: (Elaboración propia)

El promedio de cuentas por cobrar se puede determinar de dos formas:

- 1) multiplicando los ingresos por ventas del plan propuesto por el ciclo de cobro del plan propuesto -determinado en la tabla anterior- entre los 360 días del año comercial.
- 2) dividiendo el ingreso por ventas del plan propuesto entre la rotación de cuentas por cobrar determinado en la tabla anterior.

Tabla 3.14: Promedio cuentas por cobrar programa propuesto

	PA	PP
Período de crédito	30	45
Período promedio de cobro (PPC o Ciclo de cobro)	45	¿x?
x= ciclo de cobro		67,5
Rotación de cuentas por cobrar= 360 entre x		5,33
promedio de cuentas por cobrar		\$ 248 094,79

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.15: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	157 520,50	248 094,79
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,88%	0,88%
Tasa de rentabilidad general	88,37	88,23
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	139 195,50	218 905,13
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	218 905,13	
Inversión promedio PA	139 195,50	
Inversión Marginal	79 709,63	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	7 173,87	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	9 078,20	
Costo de la inversión Adicional	7 173,87	
Utilidad Marginal Neta	1 904,33	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 5 % de las ventas provoca una utilidad marginal de \$ 9 078,20, la que unida al costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de \$ 7 173,87 da como resultado una utilidad neta de \$ 1 904,33; por lo que la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos debe acometer el programa propuesto.

Escenario 2(E2A): que el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provoque crecimiento en las ventas de un 10 %

Tabla 3.16: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	\$ 1 260 164,00	\$ 1 386 180,40
menos: costo		
fijos	34 964,00	34 964,00
variable	1 078 600,00	1 186 460,00
Utilidad Neta	\$ 146 600,00	\$ 164 756,40
Utilidad Marginal	\$ 18 156,40	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 10 % de las ventas provoca una ganancia marginal de \$ 18 156,40. Al deducirse a esta el costo de la inversión adicional en cuentas por cobrar de \$ 8 083,94 da como resultado una adición neta a las utilidades de \$10 072,46; por lo que la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 10 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Tabla 3.17: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	\$157 520,50	\$259 908,83
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,88%	0,88%
Tasa de rentabilidad general	88,37	88,11
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	\$139 195,50	\$229 017,00
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	\$ 229 017,00	
Inversión promedio PA	139 195,50	
Inversión Marginal	89 821,50	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	\$ 8 083,94	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	\$ 18 156,40	
Costo de la inversión Adicional	8 083,94	
Utilidad Marginal Neta	\$ 10 072,46	

Fuente: (Elaboración propia)

Escenario 3(E3A): que el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provoque crecimiento en las ventas de un 15 %

Tabla 3.18: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	\$ 1 260 164,00	\$ 1 449 188,60
menos: costo		
fijos	34 964,00	34 964,00
variable	1 078 600,00	1 240 390,00
Resultado Neto	\$ 146 600,00	\$ 173 834,60
Utilidad Marginal	\$ 27 234,60	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.19: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	\$157 520,50	\$271 722,86
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,88%	0,88%
Tasa de rentabilidad general	88,37	88,00
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	\$139 195,50	\$239 128,88
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	\$ 239 128,88	
Inversión promedio PA	139 195,50	
Inversión Marginal	99 933,37	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	\$ 8 994,00	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	\$ 27 234,60	
Costo de la inversión Adicional	8 994,00	
Utilidad Marginal Neta	\$ 18 240,60	

Fuente: (Elaboración propia)

El aumento del 15 % de las ventas provoca una utilidad marginal de \$27 234,60. Al deducirle a esta el costo de la inversión adicional en cuentas por cobrar de \$ 8 994,00 resulta una adición neta al resultado en operación de \$ 18 240,60, por lo que la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 15 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Conclusión parcial:

La Empresa Extrahotelera palmares Cienfuegos debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días. Este argumento se confirma al observar que la adición neta al resultado en operación se incrementa en la medida en que lo hacen las ventas. No obstante a que este comportamiento se puede identificar por simple observación directa, en la presente investigación se comprobó mediante el procesamiento en Microsoft Excel con un número considerable de escenarios posibles, esto es de incrementos de ventas continuos. Esta determinación dota la conclusión de argumentos comprobatorios sólidos ante la objeción de por qué los escenarios evaluados y mostrados aquí y no otros, ante el cuestionamiento de cómo seleccionar los escenarios.

Tabla 3.20: Comparación de planes. Aplazamiento del período créditos

Indicadores	Plan Actual	Plan Propuesto E1	Plan Propuesto E2	Plan Propuesto E3
Promedio en cuentas por cobrar	\$ 157 520,50	\$ 248 094,79	\$ 259 908,83	\$ 271 722,86
Ciclo de cobro	45 días	67,5 días	67,5 días	67,5 días
Utilidades en operación	\$ 146 600,00	\$ 155 678,20	\$ 164 756,40	\$ 173 834,60
Rentabilidad general	88,37 %	88,23 %	88,11 %	88 %



o n c l u s i o n e s

Conclusiones

- Se aplica un procedimiento que permite evaluar los resultados de la cuentas por cobrar profundizando en la gestión de cobro. Tomando medidas de acuerdo a la aplicación del procedimiento de López (2010).
- La empresa no debe cancelar las ventas a los Clientes Clase A morosos, todas vez que de hacerlo disminuirían sus utilidades actuales.
- Debe establecerse el descuento por pronto pago si y solo si se esperan, producto del establecimiento de este, crecimientos en las ventas.
- La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días.



recomendaciones

Recomendaciones

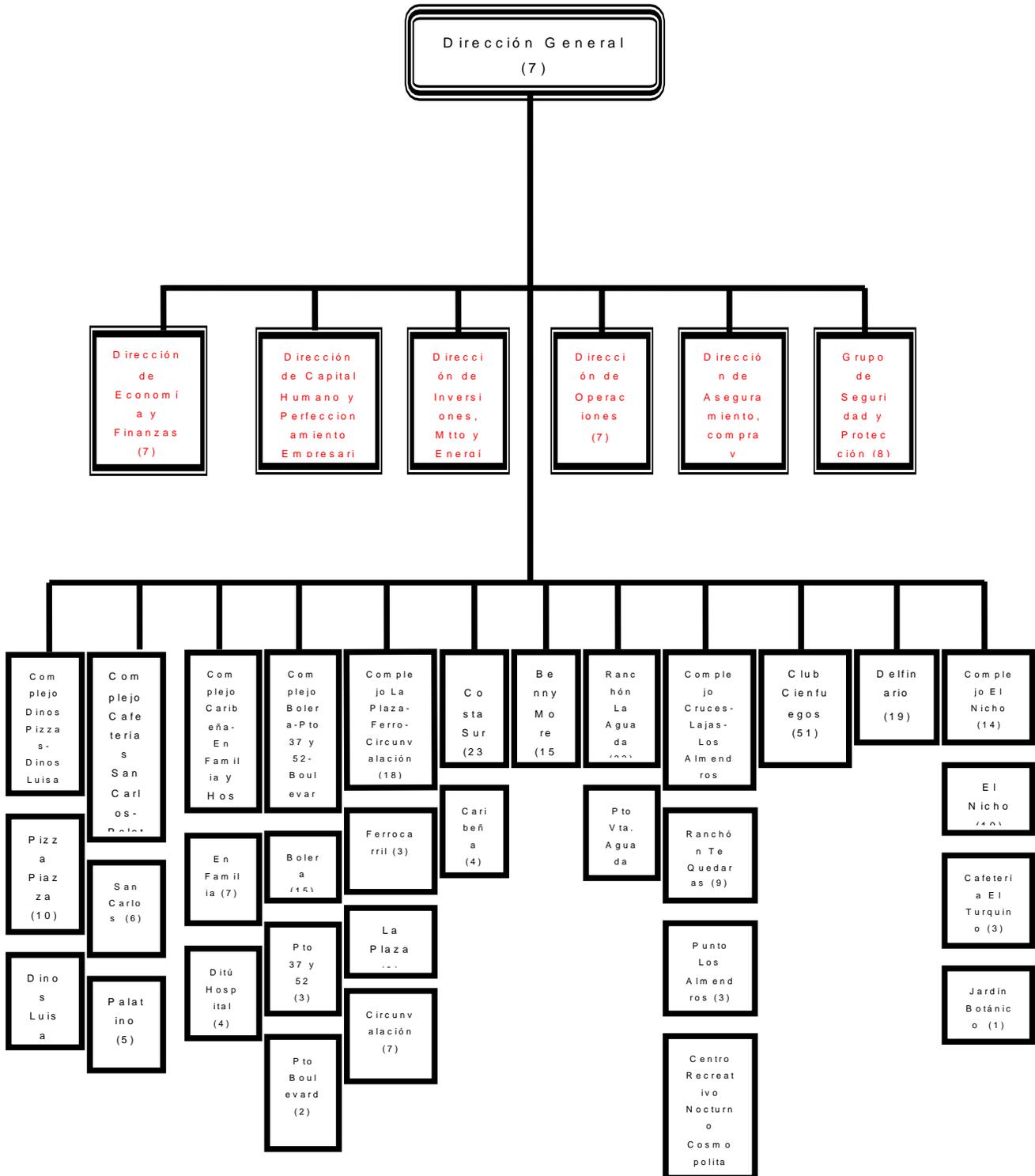
- Realizar un estudio riguroso acerca de los efectos que tuvieran sobre las ventas al establecer un descuento por pronto pago.
- Evitar la cancelación las ventas a los clientes Clase A morosos, teniendo en cuenta que la adición neta al resultado en operación se incrementa en la medida que lo hacen las ventas.
- Flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días lo que beneficiaría a los clientes de clase A morosos y contribuiría al no deterioro de las utilidades.
- Analizar en el consejo de dirección el otorgamiento de crédito con vistas a lograr autonomía en la toma de decisiones y descentralización teniendo en cuenta el nuevo modelo económico.



n e x o s

A nexos

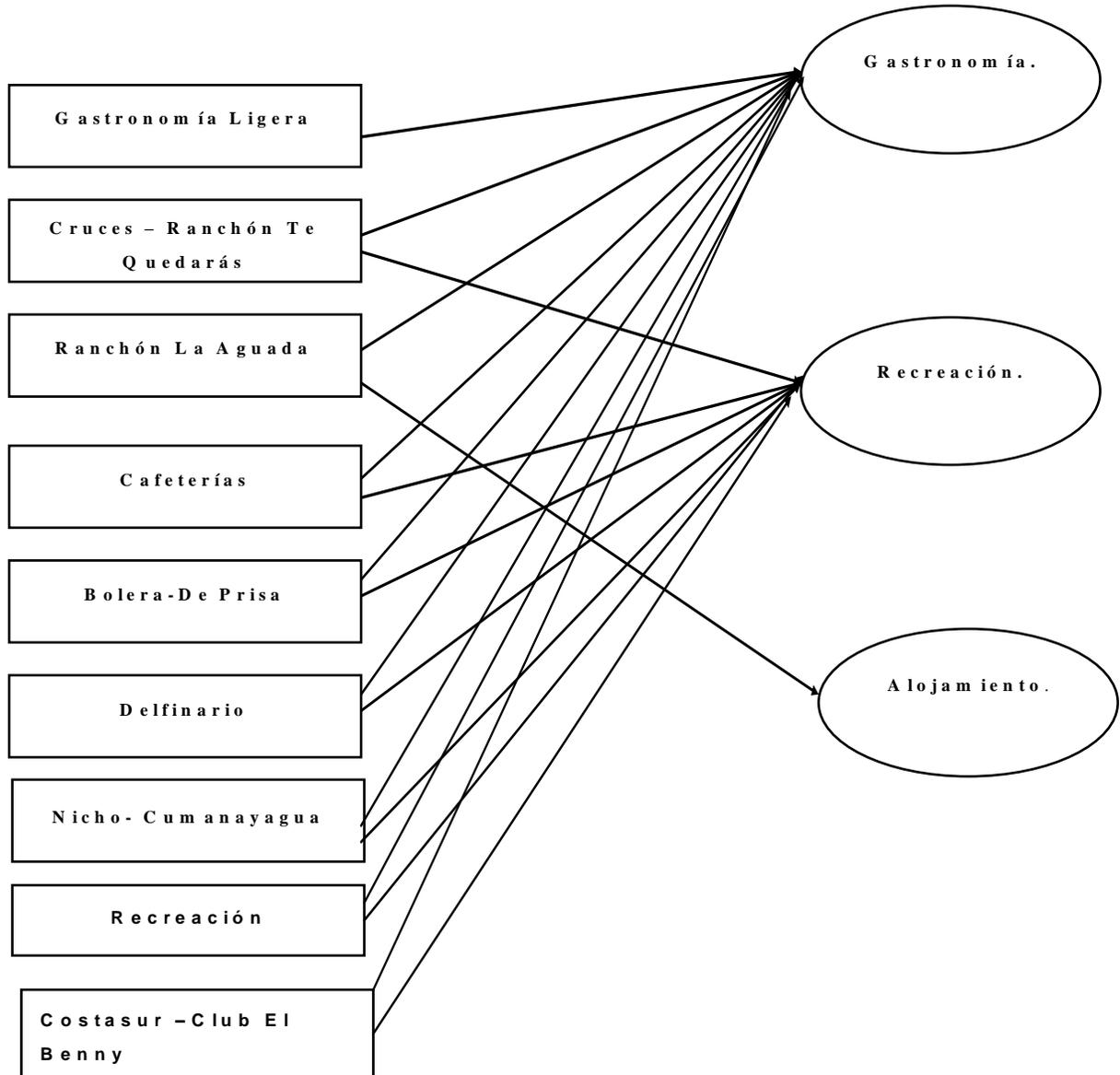
Anexo 1. Organigrama de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos



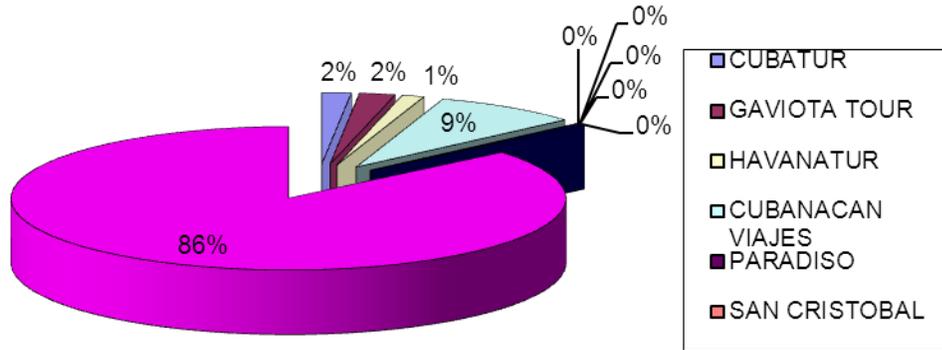
Anexo 2. Tipo de servicio por unidad

Unidades

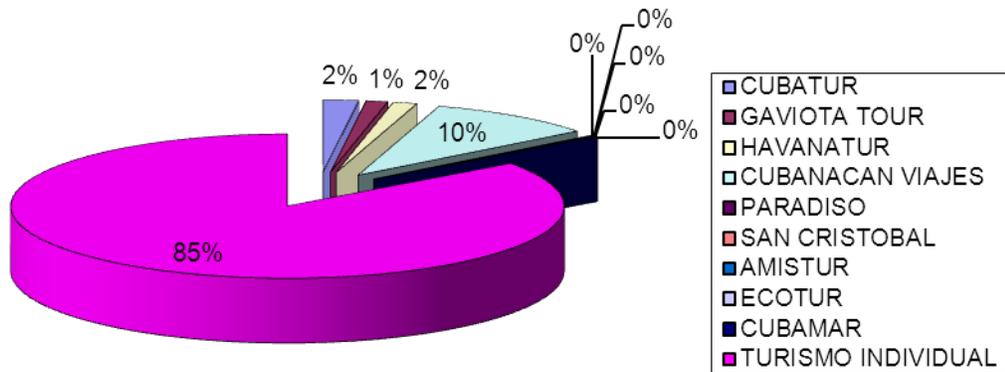
Tipo de servicio



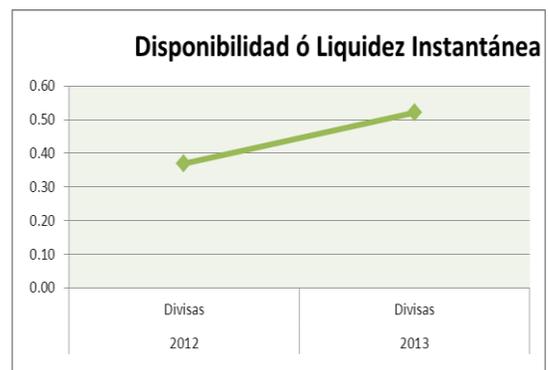
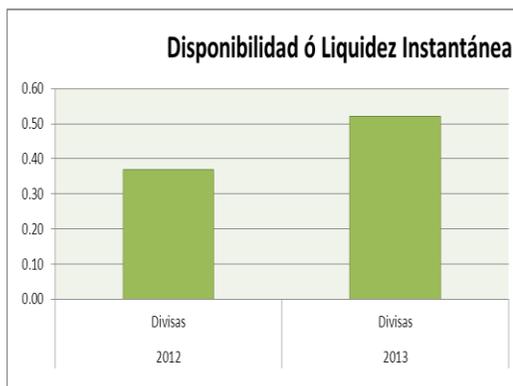
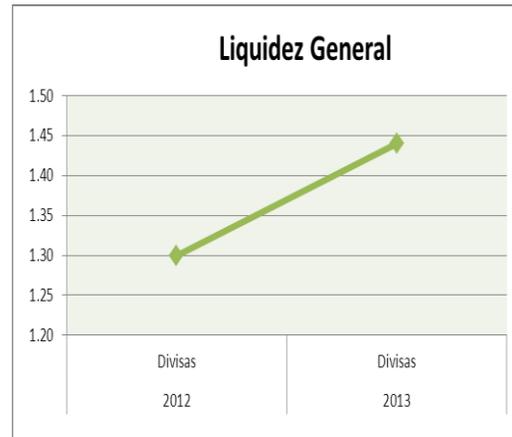
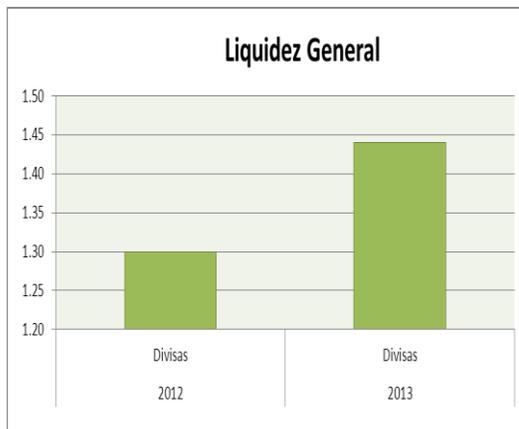
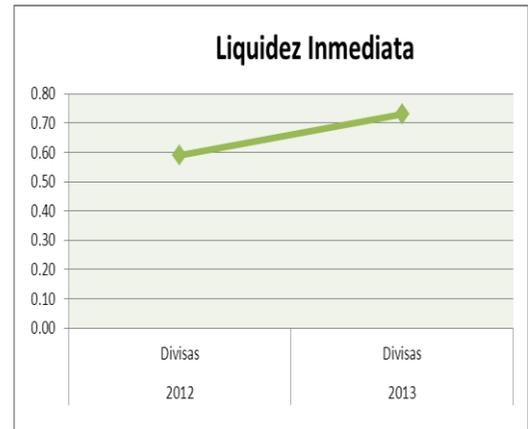
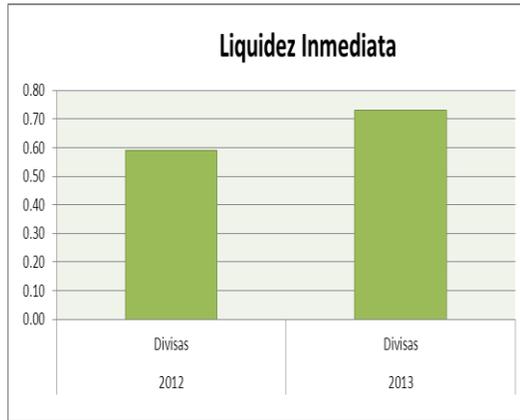
Anexo No.3
Turistas por Agencias.
Cierre Noviembre 2013

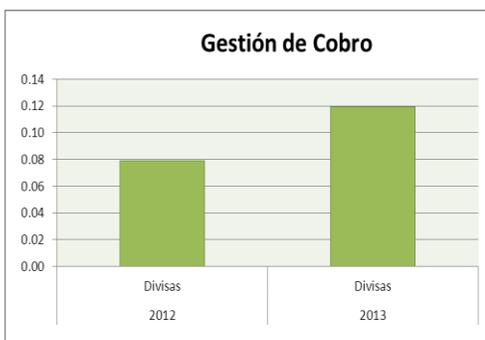
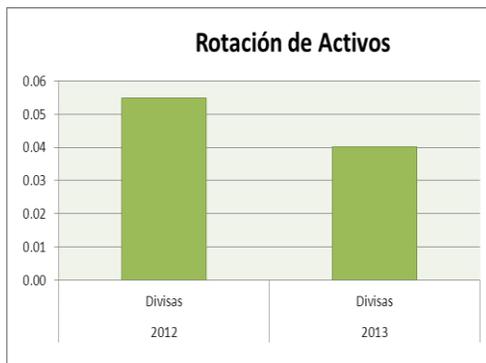
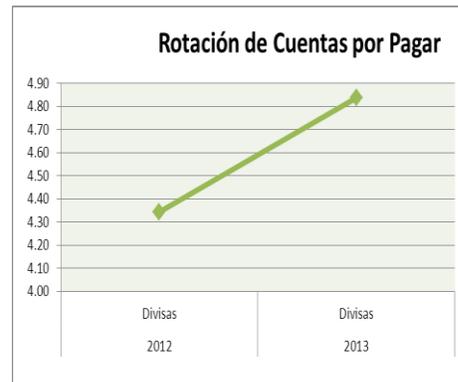
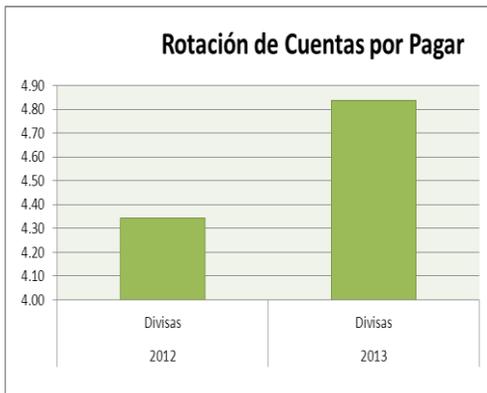
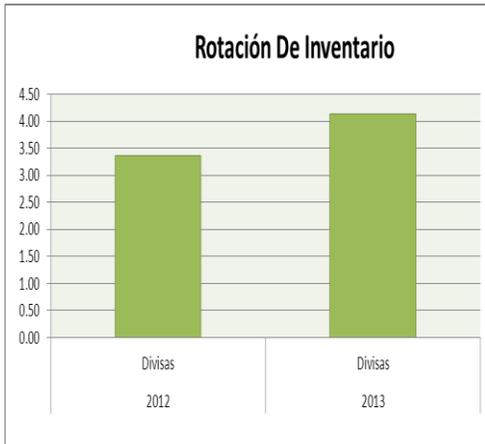


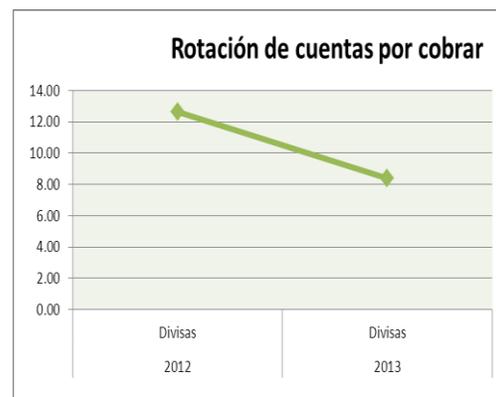
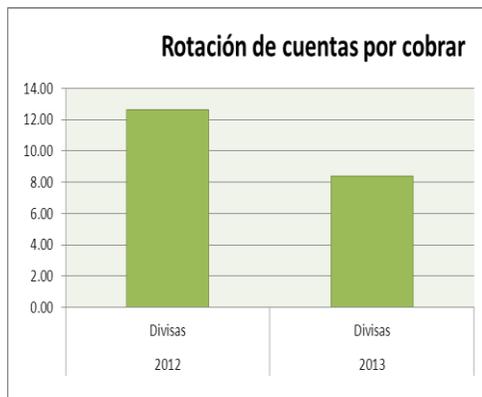
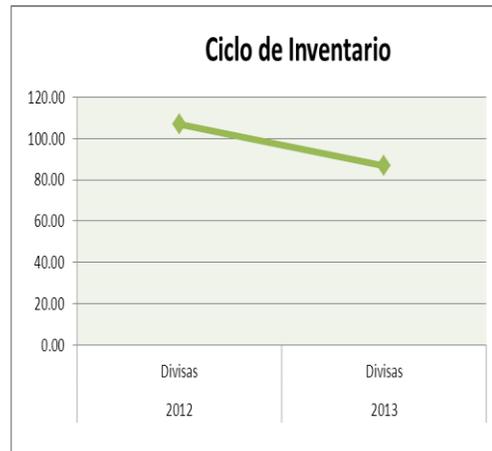
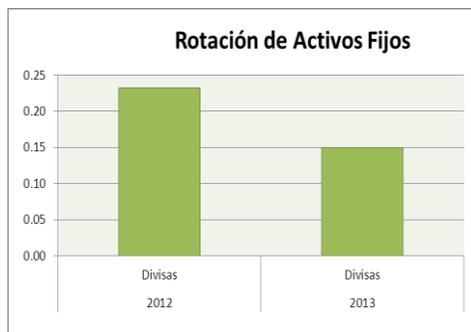
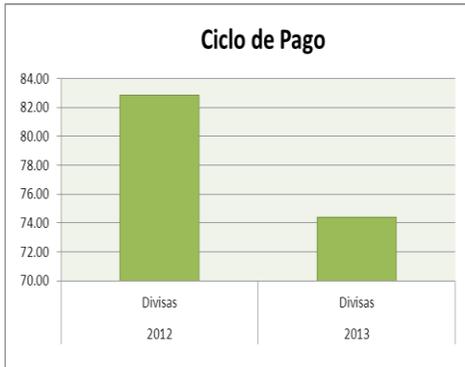
Turistas por Agencias. 2012

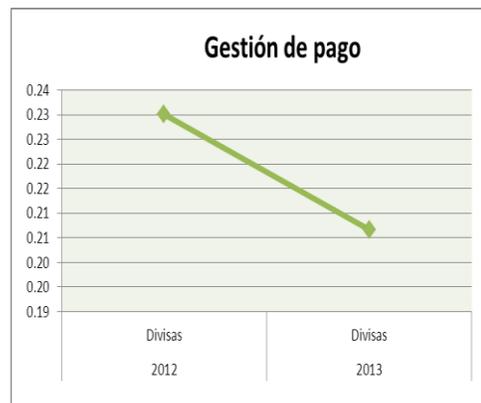
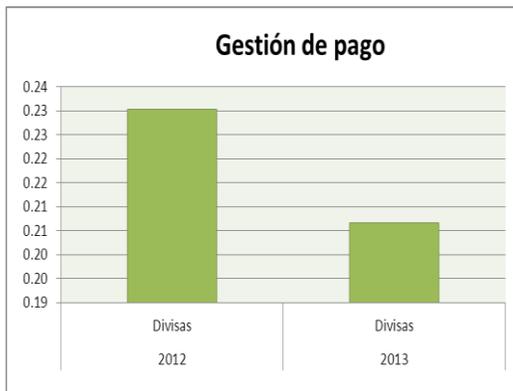
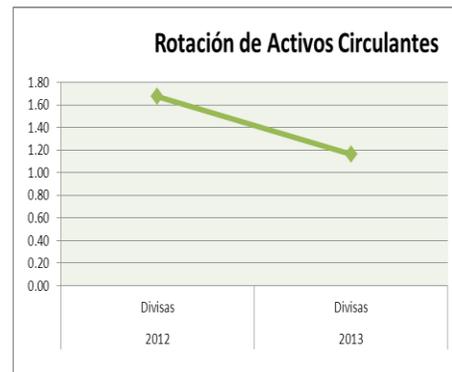
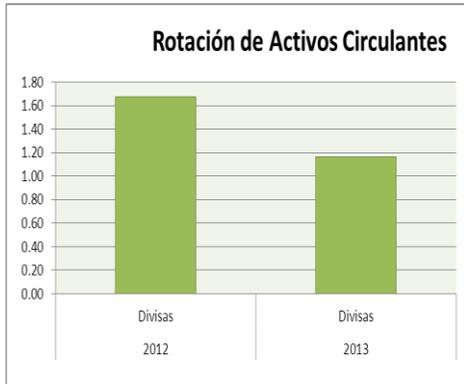
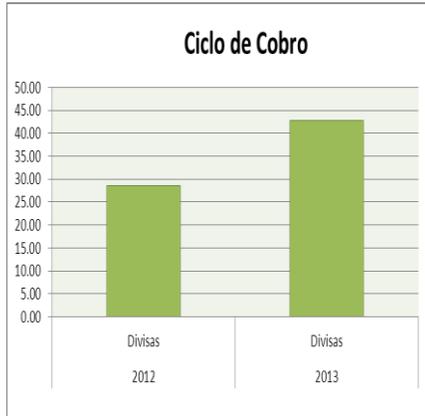


Anexo 4. Razones financieras









Anexo 5. Cálculo de las razones financieras

RAZONES DE LIQUIDEZ		2012	2013
Liquidez General	<u>Activo Circulante</u>		
	Pasivo Circulante	1.30	1.44
Liquidez Inmediata	<u>Activo Circulante - Inventarios - Pagos Anticipados</u>	0.59	0.73
Prueba Ácida	Pasivo Circulante		
Disponibilidad ó	<u>Efectivos</u>		
Liquidez Instantánea	Pasivo Circulante	0.37	0.51
Prueba Amarga			
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación De Inventario	<u>Costo de Venta</u>		
	Inventario Promedio	3.36	4.13
Ciclo de Inventario	<u>360 días</u>		
	Rotación del Inventario	107.02	87.08
Rotación de cuentas por cobrar	<u>Ventas Netas</u>		
	Cuentas por cobrar Promedio	12.63	8.40
Ciclo de Cobro	<u>360 días</u>		
	Rotación de cuentas por cobrar	28.51	42.88
Gestión de Cobro	<u>Cuentas por cobrar Promedio</u>		
	Ventas Netas	0.08	1.12
Rotación de Cuentas por Pagar	<u>Compras Netas</u>		
	Cuentas por pagar Promedio	4.34	4.84
Ciclo de Pago	<u>360</u>		
	Rotación de Cuentas por Pagar	82.87	74.40
Gestión de pago	<u>Cuentas por pagar Promedio</u>		
	Compras Netas	0.23	0.81
Rotación de Activos	<u>Ventas Netas</u>		
	Activos Totales Promedio	0.05	0.04
Rotación de Activos Circulantes	<u>Ventas Netas</u>		
	Activos Circulantes Promedio	1.68	1.66
Rotación de Activos Fijos	<u>Ventas Netas</u>		
	Activos Fijos Promedio	0.23	0.15

Anexo 6. Listado de Clientes

Ith Cfgos	Cubatur Europa 1
Ith v. Clara	Cubatur Europa 2
Ith Sancti Spiritus	Cubatur Iberoamérica
Ith base nacional de transporte	Mintur Cfgos
Gran caribe casa matriz	Mintur c. Habana
Extrahotelera cayo largo	Git Mintur Habana
Hotel sol cayo coco	Formatur casa matriz
Av cubamar habana	Ecotur c. Habana
Av cubamar varadero	Ecotur varadero
Villa guajimico	Inmobiliaria villa clara
Campismo v. Clara	Inmobiliaria c. Habana
Islazul Camagüey	Inmobiliaria Holguín
Hotel gran hotel	Inmobiliaria Stgo
Hotel horizontes Camagüey	Inmobiliaria Camagüey
Havanatur receptivo t&t	Servisa Camagüey
Havanatur varadero	Servisa Holguín
Havanatur Cienfuegos	Servisa transporte
Havanatur Celimar	Servisa Cfgos
Havanatur opcionales t&t	Servisa producción
Rex transtur habana	Cubanacan península de zapata
Transtur Santiago de cuba	Av cubanacan varadero
Transtur pinar del rio	Delegación cubanacan trinidad
Transtur habana cujae	Hotel brisas Sta. lucia
Transtur habana Sta. fe	Cubanacan casa matriz
Transtur Vdero	Hotel trinidad del mar
Transtur Cfgos	Cubanacan centro habana
Transtur villa clara	Av cubanacan cayo coco
Transtur Camagüey	Clinica internacional cayo coco
Transtur Holguín	Delegación cubanacan Camagüey
Transtur casa matriz	Av cubanacan ventas
Emprestur c.avila	Av cubanacan ventas inter.
Emprestur Cienfuegos	Av cubanacan opcionales
Emprestur villa clara	Av cubanacan Cienfuegos
Emprestur Camagüey	Av cubanacan eventos e incentivos
Emprestur las tunas	Av cubanacan trinidad
Emprestur Vdero	Cubanacan nivel central
Empresa abastecimiento emprestur	Hotel sol club cayo Guillermo

Get ciudad habana	Av cubanacan villa clara
Caracaol Camagüey	Fincim ex
Caracol Granma	Agencia de control y supervisión
Caracol Stgo de cuba	Etecsa
Cubatur eventos	Ati ciudad
Cubatur varadero	Copextel ciudad habana
Cubatur opcionales	Cedai ciudad habana
Cubatur Cienfuegos	Av gaviota tour habana
Cubatur neckerman	Av gaviota tour varadero
Cubatur turismo especializado	Transgaviota centro villa clara
Seguridad redes informáticas	Transgaviota Holguín
Emp cítricos ciego de Ávila	Transgaviota ciego de Ávila
Emp puerto de moa	Transgaviota sancti spiritus
Emp servicio unión níquel	Gaviota tour Holguín
Emp comercializadora combustible	Emprova
Inel Holguín	Materia prima habana
Emp servicio unión eléctrica	Materia prima matanzas
Obe Granma	Materia prima sancti spiritus
Av san Cristóbal	Divep
Casa de las Américas	Asociación econ internacional ucm
Fcbc	Mcv ciudad habana
Av paradiso ciudad habana	Papas and co sa
Av paradiso sancti spiritus	Trimagen sa
Acinox ciudad habana	Coraza
Emp servicios tecnológicos ctec	G-catesa
Materia prima Camagüey	Centro de ingeniería genética
Cepil ciego de Ávila	
Emp de calzados jl chaviano	
Emp de confecciones gala	
Emp grafica Camagüey	
Emp gráfica Haydée Santa Maria	
Cubataxi sancti spiritus	
Cubataxi ciudad habana	
Cubataxi matanzas	
Cubataxi villa clara	
Cubataxi Camagüey	
Emp transporte Cienfuegos	
Viazul	

Anexo 7. Listado de clientes clase A

C i e n t e s C l a s e A
Extrahotelera Cayo Largo
Havanatur Receptivo Tour and travel
Havanatur Celimar
Havanatur Cienfuegos
Havanatur Varadero
Cubanacan Cayo Coco
Cubanacan Opcionales
Cubanacan Trinidad
Cubanacan Varadero
Cubanacan Ventas Internacionales
Cubanacan Cienfuegos
Ecotur Habana
Ecotur Varadero
Cubatur Neckermar
Cubatur Europa I
Cubatur Europa II
Cubatur Iberoamerica
Cubatur Eventos
Cubatur Varadero
Cubatur Cienfuegos
Cubamar Habana
AAVV Gaviota Habana
AAVV Gaviota Varadero
Paradiso C.habana
San Cristóbal
Viazul
Fincimex
Etecsa
Total de clientes:28

B i b l i o g r a f i a

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreus, M. (2008). Administración financiera de cuentas por cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
2. Alicia Naranjo. (2008). Administración y Control. Retrieved from <http://www.gestiopoli.com>
3. Administración Financiera De Cuentas Por Cobrar. (n.d.). Administración Financiera De Cuentas Por Cobrar. Gabyttcha.mht, .
4. Agujeros en la economía. Millones de nadie. (2009). Granma.
5. Araujo Ensuncho, JackAlberto, 2007. Control. Available at:<http://www.gestiopolis.com>.
6. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2009. Ley 107/2009 de la Contraloría General de la
7. Asesoría Contable-Manual de Procedimientos Contables ,2003 .Asesoría Contable. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>
8. Avilez, J. A. (2008). Recolección de datos. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>.
9. Chacón Paredes, Wladimir. (2008, Agosto). El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>
10. Castañeda, A.D., 2005. Análisis e Interpretación de Estados Financieros,
11. Catacora, F, 2003. Contabilidad. La base para las decisiones gerenciales, Venezuela: M c G raw Hill.
12. Catácora, F. (2008). Sistemas y Procedimientos Contables (Primera Edición.). Venezuela: Retrieved from : <http://www.hacienda.go>
13. Centro de Preparación Gerencia I (PREGER) Ministerio del transporte, 2006. Curso de Contabilidad. Colectivo de Autores: Manual de Economía y Finanzas, MINBAS, UNE. (2009, diciembre 21). Tramitación de solicitudes de pago, revisión, ejecución, y control de las cuentas por pagar y de los pagos anticipados realizados. Colectivo de Autores: Manual de Procedimiento Contable. (n.d.). Retrieved from <http://www.hacienda.go>
14. Consejo de Estado y de Ministros, 1978. Decreto Ley 15/78. Normas básicas para los contratos económicos.

15. Contraloría General de la República de Cuba. (2009, agosto 1). Ley No. 107 aprobada en la Asamblea
16. Contraloría General de la República de Cuba. (2011, abril 18). Resolución 122/2011 Deroga la Resolución 13-2006 M.A.C.
17. Contraloría General de la República. (2011c, March 1). Resolución 60/11 Artículos 10, 13, 14. Ambiente de control, Información y comunicación, Supervisión y monitoreo.
18. Contraloría General de la República. (2011f, March 1). Resolución 60/11 Artículo 6, 3 y 12 Define los principios básicos. Definición de Control Interno. Actividades de control.
19. Correa Sánchez, Alain R. (2007). Aplicación de un procedimiento para la determinación del índice de riesgo crediticio. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
20. Definición de cuentas por cobrar - Qué es, Significado y Concepto. (n.d.). Retrieved from «http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Cuentas_por_cobrar&oldid=51259586».
21. Definición de Economía. (2008). Retrieved from <<http://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.htm>>.
22. Depeste Castañeda, Lic. Angela, A. (2005). II Programa de Preparación Económica para Cuadros: Análisis e Interpretación de los Estados financieros (Centro de Estudios Contable y Financieros y de Seguros (CECOFIS)).
23. Galindo Huamani, Emilio, 2007. Definición Control interno General, La Habana: Editorial Félix Varela.
24. Gómez, Giovanni E., 2007a. Concepto Manual de Procedimientos. Control interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Available at: <http://www.gestiopolis.com/>.
25. González, María. (2007, diciembre). El Control Interno. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin>
26. Hernández Zambrano, A. (2010, May 10). Principios de supervisión y el supervisor. Retrieved from <http://www.fcee/webgestión/index.htm>.
27. Holmes, A. W. (2000). Auditoria Principios y Procedimientos. México: Editorial Hispano Americana.

28. Horngren, C.T. (1997). Contabilidad. La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
29. González, María. (2007, Diciembre). El Control Interno. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>
30. García, A. (2007). Evolución y desarrollo de las finanzas.
31. Gitman, L. (2006). Fundamentos de administración financiera. Ciudad de La Habana, Cuba: Félix Varela.
32. Gómez, Giovanni E, (2002). Administración de cuentas por cobrar (I) políticas y estándares de crédito.
33. González, R. (2009). Técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
34. Granma (2011) Discurso del Comandante en jefe Raúl Castro Ruz.
35. Hernández, A. (2011). Aplicación de procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa Calderas Alastor Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
36. López Lobaina, Dunia. (2010). Aplicación de procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydem a, Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
37. Meigs, Lasery Meigs. (n.d.). Principios de Auditoría. Tomo II. Ciudad de la Habana, Cuba.
38. Ministerio de Finanzas y Precio. (2011, Diciembre). Resolución 400/2011 modifica el Anexo No. 2 y 3 Resolución No.9 de fecha 18 de enero de 2007 nomenclador de cuentas para la actividad empresarial y uso y contenido para la actividad empresarial.
39. Ministerio de Finanzas y Precios. (2003b, September 23). Resolución No.297/03 Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas.
40. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005b, September 30). Resolución No.235/2005 Dispone que el registro contable de los hechos económicos se realice, sobre la base de las Normas Cubanas de Información Financiera.
41. Ministerio de Finanzas y Precios. (2009, Abril 6). Resolución No. 60/09-Aprueba la Norma Específica de Contabilidad No. 4 "Control de las Tarjetas Prepagadas para Combustible" (NEC. 4).

42. Ministerio de finanzas y Precios. (2011, March 28). Resolución 117/011 Deroga la Resolución 297-2003 M.F.P.
43. Ministerio de Finanzas y Precios, 2003. Resolución 297/2003 Definición de Control Interno.
44. Ministerio de Finanzas y Precios, 2005a. Resolución 235/2005 - dispone las normas cubanas de la información financiera.
45. Montalvo Claros, Oscar G. (n.d.). "ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA. EL CORTO PLAZO". Retrieved from <http://administracionfinanciera.mecon.gov.ar/>.
46. Ortega Castro, Alfonso. (2002). INTRODUCCION A LAS FINANZAS. McGraw Hill. México. Retrieved from <http://mx.finanzaspracticas.com/1739-Que-es-la-administracion-financiera.note.aspx>.
47. Pérez, Fidel. (2011). Aplicación de procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa Diversificada Antonio Sánchez (EADAS). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
48. Piedra García, A. (2009). Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
49. Poch, R. (1992). Manual de Control Interno (Segunda.). Barcelona España: Gestión 2000. Retrieved January 8, 2012.
50. Pérez Campana, Marisol. (2008, July 13). El Sistema de Control de Gestión: Conceptos básicos para su diseño. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>.
51. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
52. Ramos, A. (2006). Administración de cuentas por cobrar empresa pesquera industrial. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
53. Reseña histórica de la evolución de la ciencia financiera - Monografías. (n.d.). Reseña histórica de la evolución de la ciencia financiera - Monografías. com.mht,
54. Rodríguez, G. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana, Cuba: Félix Varela.
55. Romper la cadena de impagos: una "cuenta" por saldar. (2011). Granma.
56. Santiago, A. Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. Madrid, España: Pirámides.

57. Van Horne, James C. (2005). Fundamentos de Administración. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
58. VI Congreso del PCC, Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, Cuba
59. William Chapman, (1965). Procedimientos de Auditoria, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Buenos Aires
60. Weston, T. F. (2006). Fundamentos de administración financiera (Décima ed.). La Habana, Cuba: Félix Varela.