



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

Tesis de Diploma

PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema, Cienfuegos

Autor: **Dunia López Lobaina**

Tutores: **Lic. Alay Rafael Correa Sánchez**
Ing. Miguel Santana Justiz

CURSO: 2009 - 2010

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
“Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

Pensamiento

... Y cómo es que creces saludable en medio de este jardín mustio y sombrío?

No lo sé. Quizás sea porque siempre supuse que cuando me plantaste, querías fresias. Si hubieras querido un Roble o una Rosa, los habrías plantado. En aquel momento me dije: "Intentaré ser Fresia de la mejor manera que pueda".

Ahora es tu turno. Estás aquí para contribuir con tu fragancia. Simplemente mírate a vos mismo.

No hay posibilidad de que seas otra persona.

Oscar Wilde

Dedicatoria

.....A mi querida madre por ponerme en el camino correcto a pesar de errores pasados.

.....A mi esposo Burt, pues mi deseo de superarme vino directamente de su amor sin barreras.

.....A mis amados hijos, Willow e Isis por ser sencillamente, incondicionalmente..... lo más importante.

Agradecimientos

Es muy posible que esta sea la parte más difícil de redactar pues una cuartilla no es espacio suficiente para agradecer, no solo a las personas que tanto me han ayudado, sino porque la vida, con sus fracasos o éxitos, es un conjunto de eventos que marcan una existencia para bien o para mal, de la que tomamos lo que nos educa y nos hace mejores seres, eso, si nos damos cuenta tiempo que anduvimos por la senda equivocada y nos percatamos que somos importantes a otras personas como para creernos tan dueños de nuestras vidas, la que se desperdiciaba de la forma más vil o estúpida, según sea el caso, sin medir consecuencias.

Nunca terminaré de agradecer de todo corazón a mis Tutores Lic. Alay Rafael Correa Sánchez por su maravilloso apoyo e inmensa ayuda y M.Sc. Miguel Santana Justiz por ser tan buen amigo pasándome todo el trabajo a Latex, a mi madre Nidia por creer en el mejoramiento humano, mi padrastro Ángel por las carreras en el jeep, a mis hermanos Liony y Eduardo por aguantarme los berrinches diarios, a Burt por la paciencia, a mis hijos Willow e Isis por los besitos mañaneros. Pero además, agradezco a la vida por la magnífica oportunidad..... sinceramente

Gracias

RESUMEN

La investigación titulada “Aplicación de procedimiento para la Administración Financiera de las cuentas por cobrar en la empresa Gydema, 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. Así entonces, se aplicó un procedimiento que se ha adaptado para cumplir con el objeto de investigación de forma más específica, del propuesto por Ramos (2006). El informe se estructura en tres capítulos. En la ejecución del trabajo se emplearon diversas técnicas como la revisión de documentos, la entrevista, la observación directa. Se consulta una amplia bibliografía la cual se gestiona con las tecnologías disponibles más actuales, tales como, el Gestor Bibliográfico ZOTERO, y el editor de texto WinEdit. Se utilizó el paquete Microsoft Office Excell 2007. 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.

ABSTRACT

The present research was carried out to fulfill the college degree, the main purpose was applying a procedure that allow Gydema to know what effects would have the modification of credit standards on profits and its accounts receivable. In the course of the investigation several techniques had been used such as: interviewing, direct observation, document´ review. A wide bibliography was consulted applying the most advanced TIC. Finally, some conclusions and recommendations were given for better understanding intended for management and financial staff.

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN

ÍNDICE 1

INTRODUCCIÓN 1

1. Generalidades teóricas acerca de la temática. 5

1.1. Surgimiento y evolución de las Finanzas como disciplina científica. 5

1.2. Decisiones básicas de la teoría financiera. 9

1.3. Administración de las Cuentas por Cobrar 11

1.3.1. Registro en Cuentas por Cobrar 11

1.3.2. Administración de las cuentas por cobrar 13

1.3.3. Política de créditos 13

1.3.4. Estándares de Crédito 15

1.3.5. Análisis del Crédito 17

1.3.6. Condiciones de Crédito 19

1.3.7. Políticas de Cobros 23

1.4. La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba 23

2. Propuesta de un procedimiento para la administración de Cuentas por Cobrar en la empresa Gydema, Cienfuegos 27

2.1. Caracterización de la Empresa 27

2.1.1. Características de las producciones y materia prima fundamental. 33

2.1.2. Breve caracterización de la estructura contable de la empresa 34

2.1.3. Caracterización de la política de crédito de la empresa.	34
2.2. Propuesta de procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar	35
2.2.1. Para la Evaluación de los Estándares Totales de Crédito	36
2.2.2. Análisis del crédito	45
2.3. Conclusiones Parciales	50
3. Aplicación del procedimiento propuesto en la empresa Gydemá, Cienfuegos	51
3.1. Evaluación de los Estándares Totales de Crédito	51
3.1.1. Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días	58
3.1.2. Evaluar la conveniencia de establecer descuento por pronto pago.	64
3.2. Análisis del crédito	70
3.2.1. Caracterización de la empresa	70
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
A. Organigrama de la Empresa Gydemá	I
B. Contrato de Compra-Venta	II
C. Clientes de Gydemá	X
D. Facturación de la CPA Mártires de Barbados	XII
E. Auditoría de la CPA Mártires de Barbados	XIII
F. Póliza de Seguros de la CPA Mártires de Barbados	XIV

LISTA DE TABLAS

1.1. Cambios básicos y efectos en las utilidades por hacer más flexibles los estándares de créditos.	17
1.2. Cambios y efectos en las utilidades producto de establecer un descuento por pronto pago	21
1.3. Cambios resueltos de un aumento en el período de descuento por pronto pago. . . .	22
1.4. Cambios en las utilidades por un aumento en el período de crédito.	22
1.5. Alternativas básicas resultantes al agilizar las gestiones de cobro	23
2.1. Trabajadores de la Gydema, Cienfuegos	33
2.2. Información referente al cliente para el método ABC	37
2.3. Determinación del % de participación monetaria de cada cliente en el valor total de las cuentas por cobrar.	37
2.4. Determinación del tipo de clase de cada cliente	38
2.5. Período de crédito por cliente	38
2.6. Cálculo de la Utilidad Marginal	39
2.7. Ingresos por ventas Plan Propuesto	40
2.8. Determinación costos variables para el nuevo plan	40
2.9. Costos Fijos totales	40
2.10. Cálculo de la inversión marginal	41
2.11. Determinación de las ventas para el nuevo plan propuesta	43
2.12. Cálculo de los costos variables totales	43
2.13. Cálculo de la Inversión Marginal	44
2.14. Entrevistas estructuras y No estructuradas. Ventajas y desventajas.	49
3.1. Determinación de período promedio de pago por cliente y probabilidad de incumplimiento: cliente Clase A #5	52
3.2. Utilidad Marginal	54
3.3. Utilidad marginal	56

3.4. Utilidad marginal	57
3.5. Resumen	58
3.6. Utilidad marginal	58
3.7. Utilidad marginal	61
3.8. Utilidad marginal	62
3.9. Cálculo de la Utilidad Marginal	65
3.10. Cálculo de la Utilidad Marginal	67
3.11. Resumen	70
3.12. Razones financieras	73

LISTA DE FIGURAS

2.1. Procedimiento para la administración de cuentas por cobrar	36
---	----

INTRODUCCIÓN

La satisfacción de las necesidades colectivas y sociales depende en gran medida del desempeño exitoso de las empresas, toda vez que éstas constituyen los organismos capaces de producir los bienes y servicios necesarios que demanda la sociedad. De ahí que sean denominadas las unidades económicas fundamentales para el desarrollo de la humanidad, el núcleo básico de las actividades económicas de una nación.

Para que se alcance el objetivo primordial de satisfacer necesidades sociales con calidad y en la cantidad demandada los administradores financieros han de combinar con efectividad, eficacia y eficiencia los factores productivos: personas, capital y trabajo; y de manera que esta combinación arroje resultados positivos desde el punto de vista económico-financiero. En este empeño, la generación en forma creciente de ventas ocupa un lugar importante en los planes de los administradores, toda vez que “el éxito o fracaso de un negocio dependen principalmente de la demanda de sus productos pues, como regla general, entre más alta sean sus ventas más grandes serán sus utilidades [...] Las ventas a su vez dependen de varios factores; algunos de los cuales son de naturaleza exógena pero otros están bajo el control de la empresa. Las principales variables controlables que afectan a la demanda son los precios de ventas, calidad del producto, la publicidad y la política de crédito de la empresa”(Weston, 2006).

En general, las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero: el volumen de transacciones económicas que tiene lugar diariamente en el mundo empresarial, la dinámica de las relaciones económicas en sociedades informatizadas y globalizadas, la creciente demanda de productos y servicios por la sociedad, unido a las presiones de la competencia, obligan a las empresas a ofrecer crédito. La concesión de crédito origina desde el punto de vista contable una cuenta por cobrar, la cual representa para la empresa un derecho sobre terceros pero que debe

ser financiada y que lleva en sí riesgos y costos implícitos.

A nivel mundial y, entre las empresas nacionales, existen una serie de mecanismos, métodos y procedimientos que responden a las características de las economías y sistemas económicos-políticos en las que se sustentan y desempeñan las organizaciones, para administrar de forma eficiente y eficaz las cuentas por cobrar, el crédito concedido; que unido a las características de sus mercados y al tipo de propiedad que prevalece en la mayoría de los países han garantizado que esta parte de la administración financiera se haya encausado por los caminos de la eficiencia. 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 impago. Según el periódico órgano oficial del Partido Comunista de Cuba (PCC) “desafortunadamente son demasiados los organismos y entidades del sistema empresarial cubano con una larga cadena de deudas. En los últimos tiempos tienden al crecimiento los saldos de estas cuentas, y el ciclo de cobro, igualmente en ascenso, lo que evidencia es un alto grado de inmovilización financiera.” (Granma, 2009).

Las causas del problema no son sólo de tipo económico-financiero y de administración, de carácter endógeno, intraempresarial, sino que es un fenómeno multicausal: problemas como “... fallas contables que dificultan la conciliación de las deudas y en formal reconocimiento entre las empresas deudoras y acreedoras, deficiente administración del flujo de caja, y ausencia de análisis financieros que las vincule más con los gastos,...” (Granma, 2009), son enumerados por estudiosos y expertos en la temática.

“... falta de análisis sistemáticos y rigurosos con las entidades inmiscuidas en cobros y pagos; la influencia negativa de las pérdidas y faltantes que inciden en la liquidez empresarial; inmovilización de su capital de trabajo en procesos inversionistas dilatados y en inventarios de lento movimientos; la no conciliación entre partes y la débil contratación, sistemas automatizados no confiables, contratos económicos que no sustentan las operaciones comerciales , facturas sin firmar por los clientes” (Granma, 2009), son otros de los problemas relacionados estrechamente con la problemática. A pesar de persistir el problema a nivel de pías, de organismo, y de empresas se van tomando medidas que sin embargo no llegan a resolver el problema. Así, “... cuando de cobros y

pagos se trata , pese a medidas como 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 entre los tribunales populares y el sistema bancario para la reducción de las sentencias pendientes de pago, la compra de de las deudas vencidas, el otorgamiento de créditos forzados, entre otras” (Granma, 2009); hoy existen barreras, incógnitas y vacíos en las relaciones monetarios mercantiles entre empresas y organismos.

En la provincia de Cienfuegos, hasta el pasado mes de julio, la cantidad de dinero en las cuentas por cobrar ascendían a 195 millones 41 mil 100 pesos, y 24 millones 466 mil 400 en las ya vencidas, [...] Al compararse con igual período del 2008, hay 51 millones 716 mil 800 pesos más, con un crecimiento del 36 % (CincoSeptiembre, 2009) Entre las de mayor incidencia negativa figuran el sector Azucarero, la Industria Alimentaria, Comercio Interior y las entidades del Poder Popular, aunque todos de un modo u otro presentan registros de consideración (CincoSeptiembre, 2009).

La empresa Glucosa y Derivados del maíz (Gydema), Cienfuegos, adscripta al ministerio de la industria alimenticia es una de las empresas de nuestro territorio que presenta problemas en la administración y manejo de las cuentas por cobrar que se evidencia en la cantidad o volumen de éstas que se hallan envejecidas, en la baja rotación de cuentas por cobrar, en el elevado ciclo de cobro. De ahí que nuestra investigación titulada “Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la empresa Gydema, Cienfuegos”, tenga como

problema científico:

¿Qué efecto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de Gydema la modificación de sus estándares de crédito?.

Hipótesis:

La aplicación del procedimiento permite a la empresa Gydema, evaluar la conveniencia de modificar los estándares de crédito y el efecto que esto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar y, en coherencia, fortalece su política de crédito

Objetivo general: Aplicar el procedimiento propuesto para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la empresa Gydema, 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 Gydema, Cienfuegos.
3. Proponer un procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la empresa Gydema, Cienfuegos.
4. Aplicar el procedimiento propuesto en la empresa Gydema, Cienfuegos.

El trabajo se estructura en tres capítulos, a saber:

Capítulo I: Fundamentación Teórica de la Administración de Cuentas por Cobrar.

Capítulo II: Propuesta de un procedimiento para la administración de Cuentas por Cobrar en la empresa Gydema, Cienfuegos.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento propuesto en la empresa Gydema, Cienfuegos.

Capítulo 1

Generalidades teóricas acerca de la temática.

1.1. Surgimiento y evolución de las Finanzas como disciplina científica.

El termino finanzas, según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, proviene del latín "finis", que significa terminar o acabar. Tiene su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (Bradley, 2007).

Finanzas es la disciplina que estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos (García, 2007).

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. También suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero (García, 2007).

Evolución de las Finanzas:

Podemos diferenciar principalmente tres períodos en la historia de las finanzas, las cuales se relacionan a continuación:

- La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial.
- Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.
- Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días.

Las finanzas, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo XX. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Sin embargo, ya desde la segunda mitad del siglo XVIII, con la rápida difusión por Europa y América de los resultados y el espíritu de la Revolución Industrial, tienen lugar innovaciones importantes que propiciaron la expansión de las empresas, y la fusión de muchas de éstas; procesos para los cuales se hacen necesarias grandes emisiones de acciones y obligaciones, por lo cual comienza a darse una especial atención a los mercados financieros y a la emisión de empréstitos, los que alcanzan en este período un espectacular auge.

En el siglo XVIII surge el llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en su libro pionero “La riqueza de las naciones”, en 1776, donde analizó el modo en que los mercados organizaban la vida económica y conseguían un rápido crecimiento económico.

Hasta principios del siglo XIX en el ámbito de las finanzas, los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de contabilidad, a controlar la teneduría; siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

Ya en el siglo XX, con la segunda década, las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período.

La depresión de los 30 obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. Las tendencias conservadoras dominaban, por lo que se le daba mayor importancia a que la empresa mantuviera una sólida estructura financiera. Los abusos cometidos con el endeudamiento, en especial las deudas relacionadas con las empresas tenedoras de servicios públicos, quedaron al descubierto al desplomarse muchas empresas. Estos fracasos, junto con la forma fraudulenta en que fueron tratados numerosos inversionistas, hicieron crecer la demanda de regulaciones. Éstas incrementaron la información financiera que las empresas debían dar a conocer, y esto a su vez hizo que el análisis financiero fuera más amplio, pues el analista podía comparar las condiciones financieras y el desempeño de diversas empresas.

Durante la década del 40 las finanzas siguieron el enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas anteriores. Se analizaba la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a ella, como pudiera ser un inversionista, pero sin poner énfasis en la toma de decisiones. Después de la Segunda Guerra Mundial se desarrollan los primeros estudios referentes a la Investigación de Operaciones y la informática aplicados a la empresa. Comienza a despertarse un interés por planificación y el control, y con ellos la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería.

De esta época es la obra del profesor Erich Schneider “Inversión e Interés” (1944), en la que se elabora la metodología para el análisis de las inversiones y se establecen los criterios de Decisión Financiera que den lugar a la maximización del valor de la empresa.

A mediados de la década del 50 adquirieron importancia el presupuesto de capital y las consideraciones relacionadas con el mismo. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa. El administrador financiero ahora tenía a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.

Posteriormente aparecieron sistemas complejos de información aplicados a las finanzas, lo que posibilitó la realización de análisis financieros más disciplinados y provechosos. La era electrónica afectó profundamente los medios que empleaban las empresas para realizar sus operaciones bancarias, pagar sus cuentas, cobrar el dinero que se les debía, transferir efectivo, determinar estrategias financieras, manejar el riesgo cambiario. Se idearon modelos de valuación para utilizarse en la toma de decisiones financieras.

En 1955, James H. Lorie y Leonard Savage resolvieron a través de la Programación Lineal el problema de selección de inversiones sujeto a restricciones presupuestarias estableciéndose una ordenación de proyectos. Asimismo estos autores cuestionaron la validez del criterio de la TIR frente al VAN.

Otro destacado trabajo de este decenio es el de Modigliani y Miller (1958), donde concluyen que el endeudamiento no es neutral respecto al coste de capital medio ponderado y al valor de la empresa. En la década del 60 lo más destacado fue el desarrollo de la teoría del portafolio (Markowitz - 1960, posteriormente perfeccionada por Sharpe, Alexander, y Bailey (1999)) y su aplicación ulterior a la administración financiera. Teoría que explica el riesgo de un activo individual en función de su

contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos. Según el grado de correlación de este activo con los demás que componen el portafolio, el activo será más o menos riesgoso.

En 1963 H.M. Wingartner generaliza el planteamiento de Lorie y Savage acerca de selección de inversiones sujeto a restricciones presupuestarias, introduciendo la interdependencia entre proyectos, utilizando Programación Lineal y Dinámica.

En esta década se aborda el estudio de decisiones de inversión en ambientes de riesgo mediante herramientas como la desviación típica del VAN, técnicas de simulación o árboles de decisión, realizados por Hillier (1963), Hertz (1964) y Maage (1964), respectivamente. En 1965, Montalbano demuestra que en algunos casos de inversiones no simples, éstas podrían ser consideradas como mezcla de inversión y financiación.

En la década del 70 empezaron a aplicarse el modelo de fijación de precios de los activos de capital de Sharpe para valorar los activos financieros. El modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder. También provocó que se centrara aún más la atención sobre las imperfecciones del mercado cuando se juzgaba la selección de los activos realizada por la empresa, el financiamiento y los dividendos.

Desde esta década hasta nuestros días los estudios sobre la ciencia de la Gestión Financiera de las Empresas se han expandido y profundizado notablemente. Surgen nuevas líneas de investigación como las teorías de Valoración de Opciones; de Valoración por Arbitraje y; la de Agencia.

En la década del 80, hubo importantes avances en la valuación de las empresas en un mundo donde reinaba la incertidumbre. Se desató una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tenían sobre el valor: la información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. La noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca a la empresa en el papel de llevar a cabo la comercialización de tipos especiales de derechos financieros.

En los años 90, las finanzas tuvieron una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se convirtió en parte activa de la generación de la riqueza.

Otra realidad de los 90 fue la globalización de las finanzas. A medida que se integraron los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debió buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo con divisas y otras barreras.

Para el año 2000 la metodología basada en el descuento de los flujos de caja se presenta indiscutible y es la más congruente y sólida en cuanto a sus fundamentos teóricos. Esta línea es desarrollada por Martín Marín y Trujillo Ponce (2000) en su obra “Manual de valoración de empresas”.

En esta etapa se consolida el creciente valor que dentro de las empresas, y en nexos con las finanzas, las tecnologías de información y comunicación, habían venido adquiriendo; factores que permiten a las organizaciones crear valor a través de la gestión integrada de la cadena de valor física y virtual. Estas tecnologías pueden aportar ventajas a la empresa, tales como reducciones en costes o incrementos de valor, adquiriendo la categoría de inversión estratégica para el negocio, dada la repercusión que puede implicar para el futuro de la misma.

En la actualidad los factores externos influyen cada día más en el administración financiera: desregulación de servicios financieros, competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros; volatilidad de las tasas de interés y de inflación, variabilidad de los tipos de cambio de divisas, reformas impositivas, incertidumbre económica mundial, problemas de financiamiento externo, excesos especulativos y los problemas éticos de ciertos negocios financiero.

En resumen, los estudios de las finanzas evolucionaron desde el estudio descriptivo de su primera época, hasta los análisis rigurosos actuales. Los mismos han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos para abarcar la administración de activos, la asignación de capital y la valuación de empresas en un mercado global.

1.2. Decisiones básicas de la teoría financiera.

En una época de cambios constantes en el mundo, la teoría financiera de la empresa proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, así como reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves.

El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas:

Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa -flujos netos de fondos- a fin de generar utilidades futuras;

Decisiones de financiación: persiguen encontrar la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad

coyuntural;

Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

Otra de las clasificaciones de las decisiones financieras están en correspondiente a qué tipo de activos o pasivos afectan, esto es, de larga o corta duración; y en qué medida o con qué facilidad son revocables o no; y por tanto, por cuánto tiempo pueden comprometer a la empresa a una determinada línea de acción. Esta clasificación a la que hacemos referencia es la que establece la relación con la variable tiempo; las decisiones, bajo esta clasificación se denominan decisiones financieras a corto y largo plazos. Las primeras son aquellas que afectan a activos o pasivos de larga duración y que no son fácilmente revocables, por lo que comprometen, o pueden comprometer, a la empresa a una determinada línea de acción por varios años. Y las segundas, afectan, generalmente, a activos y pasivos de corta duración, y son, por lo común, fácilmente revocable.

Los directivos responsables de las decisiones financieras a corto plazo pueden evitar muchos de los difíciles conceptos de la teoría financiera. En cierta forma, las decisiones financieras a corto plazo son más fáciles que las decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes. Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas (Fundamentos de Financiación Empresarial I, Cuarta Edición).

La primera de las *decisiones básicas* enunciadas, a saber, las de Inversión, como las restantes, en correspondencia con los activos que afectan, y en qué medida o con qué facilidad son revocables o no; y por tanto, por cuánto tiempo pueden comprometer a la empresa a una determinada línea de acción, se pueden clasificar en Inversiones a Corto y Largo Plazos:

- Las Inversiones a Corto Plazo son aquellas que se hacen en activos circulantes y, por lo tanto, comprometen a la empresa durante un período corto de tiempo; generalmente inferior a un año. Son colocaciones prácticamente efectivas en cualquier momento.
- Las Inversiones a Largo Plazo son aquellas que comprometen a la empresa durante un largo período de tiempo (Santiago, s.a). Las inversiones en activos fijos son las típicas inversiones a largo plazo; se generan en busca del logro del costo de una oportunidad de capital, es decir,

con la posibilidad de ganar un determinado rendimiento en el período a mediano y largo plazos. Representan un poco más de riesgo dentro del mercado. (Catacora, 2003)

Los estudiosos de la administración de activos circulantes han centrado más sus esfuerzos, en cuánto a inversiones en este grupo de cuentas se refiere, a las cuentas por cobrar y de inventarios. Por una parte, porque los inventarios representan una inversión mayor en activos circulantes para las empresas manufactureras, dada su importancia y necesidad en el proceso de producción-ventas para que la empresa opere con un mínimo de interrupciones al disponer de materias primas, productos en proceso y productos terminados que aseguren los artículos disponibles para satisfacer las demandas de ventas a medida que se presentan. Y por otra, por la necesidad de ofrecer crédito para conservar los clientes y atraer nueva clientela que aseguren la realización en el mercado (venta) de los productos terminados (Inventario). Tal es la relación estrecha entre estas dos partidas que investigadores como Ramos (2006), Abreus (2008), Quevedo (2009), Gonzáles (2008), han aplicado un procedimiento diseñado por los primeros en el que adaptan y conjugan el Sistema ABC de control de inventarios a las técnicas de administración de cuentas por cobrar.

1.3. Administración de las Cuentas por Cobrar

1.3.1. Registro en Cuentas por Cobrar

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 que 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 éstas, 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 éstas 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 y 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 éstas 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.

1.3.2. Administración de las cuentas por cobrar

Como la mayoría de las empresas manufactureras encuentran que las cuentas por cobrar representan gran parte de sus activos circulantes, normalmente se presta muchísima atención a la administración de éstas y a las técnicas utilizadas al respecto.

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.

Los administradores financieros prestan especial atención a tres aspectos fundamentales con respecto a estas cuentas y el monto de recursos monetarios comprometidos en ellas; esto 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.

1.3.3. Política de créditos

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 éste. 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)

1.3.4. Estándares de Crédito

Por su parte los estándares de crédito de la empresa, como antes expresamos, 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 cobra 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 1.1: Cambios básicos y efectos en las utilidades por hacer más flexibles los estándares de créditos.

Renglón	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)

1.3.5. 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 cual 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.

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, y en otros.

En el caso nuestro, por un lado el análisis se hace sobre los ingresos para el período; esto es, analizar los flujos de caja del solicitante para el período; por el otro se hace 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.

Para el análisis de los múltiples factores que inciden en la situación financiera del prestatario, se utilizan dos calificaciones: cuantitativa y cualitativa. La evaluación cuantitativa se determina mediante la evaluación numérica de parámetros establecidos, a saber: Situación financiera del acreditado, Administración de la Entidad, Condiciones de mercado, Situación de las garantías, Otros factores relevantes.

En la evaluación de la gestión administrativa del prestatario se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y 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.
- En la CPA se evalúa la fortaleza de su Junta Directiva, incluyendo su dominio de la actividad, su nivel de organización y el desarrollo de iniciativas que ayuden al incremento de la producción con reducción de costos.
- Eficiencia en los sistemas y procedimientos contables y de comercialización. Para ello, deben tenerse en cuenta los resultados de las supervisiones y auditorías practicadas.
- Veracidad y oportunidad de las informaciones económicas y financieras emitidas.
- Eficiencia en las relaciones con los acreedores, clientes y Presupuesto del Estado.

La gestión administrativa de la entidad se califica de buena cuando son positivos todos los aspectos evaluados, de regular cuando sean positivos la mayoría de los aspectos analizados, y de mala cuando sean negativos la mayoría de los aspectos analizados.

Las condiciones de mercado se evalúan teniendo en cuenta si de toda la producción de bienes o servicios está aceptada mediante contratos vigentes o en proceso; si existe dependencia de un solo cliente o proveedor o si por el contrario existen más de uno.

Los Otros Factores Relevantes se evalúan sobre la base de si existen o no afectaciones por fenómenos naturales, incendios y, si existen, si están cubiertas o no por seguros. Resumen, entonces la calificación cuantitativa sumando total de los puntajes de los parámetros analizados, determinando la calificación cuantitativa de la situación financiera del prestatario, según el sistema que tiene establecido el cual no referimos por no considerarlo necesario para el fin de ilustración de un procedimiento útil en el análisis del crédito y el riesgo de una empresa solicitante de crédito. La calificación Cualitativa que realizan no tiene equivalencia numérica, sino que se determina teniendo en cuenta la experiencia, conocimientos y criterios del funcionario encargado de la evaluación y de la actividad donde se desenvuelve la entidad; o sea el juicio subjetivo al que antes hacíamos referencia. La Calificación final de la Situación Financiera la determinan relacionando las calificaciones cuantitativas con las cualitativas. En caso de que la calificación cualitativa arroje resultados diferentes a la cuantitativa, el evaluador selecciona aquella que refleje con mayor fidelidad la situación financiera del acreditado, dejando constancia documental de los criterios que se tuvieron en cuenta para tal decisión.

Sin embargo, y no obstante este ejemplo, es bueno destacar que una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares. No hay procedimiento establecido. Una de las principales contribuciones de la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero acerca de los méritos financieros que tenga el cliente. Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos sobre la índole de administración del solicitante, la referencia de otros proveedores, y las normas históricas de pago del cliente a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido.

1.3.6. 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 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 % 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.

Descuento máximo por pronto pago que puede ofrecerse por la empresa (vendedora).

Este descuento máximo estará determinado por el costo de su financiación. Al obtener su pago al contado (o por el período de descuento que se ofrezca por lo general 10 días después efectuada la venta a crédito), el vendedor se ahorra [o evita] tener que acudir a la financiación bancaria durante el período de aplazamiento.

Para el cálculo del descuento máximo por pronto pago que puede ofrecerse por la empresa.

$$i = d * \frac{360}{t}; \quad (1.3.1)$$

i: tipo anual equivalente

d: tasa de descuento ofrecida (costo o tasa de financiamiento bancario a corto plazo).

t: período de aplazamiento concedido (período de crédito comercial).

Descuento mínimo por pronto pago que resultaría a la empresa compradora.

El razonamiento es similar: el ahorro que obtenga por el descuento por pronto pago tendrá que ser mayor que el coste de su financiación bancaria a corto plazo: si la empresa paga al contado no dispondrá de unos fondos que le son necesarios y que tendrá que financiar, sólo si con el pago al contado consigue un ahorro superior al costo de financiación, le resultará interesante. Si el descuento que obtiene es inferior al coste de su financiación bancaria a corto plazo, preferiría

acogerse al aplazamiento del pago, o sea al crédito comercial.

Al igual que en el caso anterior, y para poder comparar la tasa de descuento con el costo de su financiación bancaria a acorto plazo, habrá que calcular el tipo anual equivalente de dicho descuento, aplicando la expresión (1.3.1).

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 y efectos 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 *et al.*, 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 por que 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 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 ^a	D	P
Estimación de cuentas malas	D	P
Utilidades por unidad	D	D
Período promedio de cobro ^b .	I	D

Fuente:(Brearly *et al.*, 1990)

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

^bdebido 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 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 *et al.*, 1990)

1.3.7. 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 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 *et al.*, 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 u período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

1.4. La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba

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 impago.

Las causas del problema no son sólo de tipo económico-financiero y de administración, de carácter

endógeno, intraempresarial, sino que es un fenómeno multicausal: problemas como fallas contables que dificultan la conciliación de las deudas y el formal reconocimiento entre las empresas deudoras y acreedoras, deficiente administración del flujo de caja, y ausencia de análisis financieros que las vincule más con los gastos, falta de análisis sistemáticos y rigurosos con las entidades inmiscuidas en cobros y pagos; influencia negativa de las pérdidas y faltantes que inciden en la liquidez empresarial; inmovilización de su capital de trabajo en procesos inversionistas dilatados y en inventarios de lento movimientos; la no conciliación entre partes y la débil contratación, sistemas automatizados no confiables, contratos económicos que no sustentan las operaciones comerciales son otros de los problemas relacionados estrechamente con la problemática.

A pesar de persistir el problema a nivel de país, de organismo, y de empresas se van tomando medidas si bien no resuelven el problema constituye 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 entre los tribunales populares y el sistema bancario para la reducción de las sentencias pendientes de pago, la compra de de las deudas vencidas, el otorgamiento de créditos forzados, entre otras.

La administración financiera como parte del tránsito paulatino al sistema de perfeccionamiento empresarial, se prepara para tomar decisiones sobre políticas de venta, cobros y pagos y flujos de caja, mediante el vínculo con los bancos y demás intermediarios financieros.

Como parte de esa transformación, en la actividad de cobros y pagos, por ejemplo, se aprecian mejorías, pero es imprescindible seguir dando pasos para perfeccionar la gestión y evitar que la cadena de impagos incida directamente sobre la vida económica del país.

Para ayudar a ordenar definitivamente esa situación, en diciembre de 1999 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó para las entidades estatales el uso de las letras de cambio y los pagarés, títulos valores que constituyen instrumentos muy útiles para facilitar la ejecución de cobros y pagos.

La aceptación de una letra de cambio implica el reconocimiento de la deuda líquida, que en caso de no cobrarse en el momento de su vencimiento, o de cobrarse sólo parcialmente, puede ser protestada por el acreedor ante notario y llevada inmediatamente a proceso judicial. El tribunal podrá ordenar, en beneficio del demandante, el embargo de bienes del deudor por un valor equivalente al de la deuda. Si se trata de una entidad estatal, todos sus activos financieros, incluidas cuentas bancarias

y cuentas por cobrar, pueden ser intervenidos con el fin de sufragar la deuda.

El poseedor de la letra de cambio tiene también la posibilidad de anticipar su ingreso descontándola en las instituciones del sistema financiero. Tanto la letra de cambio como el pagaré cuentan con la debida protección material, administrativa y bancaria.

Otro mecanismo de facilitación de las transacciones financieras entre las empresas es la posibilidad que tienen los vendedores de otorgar créditos comerciales a sus compradores, previo acuerdo con el Banco Central para fijar el interés máximo de la tasa, así como el derecho de reclamar el pago de un interés por mora.

Se cuenta asimismo con el uso de la tarjeta magnética y de las transferencias bancarias condicionadas o cartas de crédito locales, que garantizan, por mediación del sistema bancario, el pago oportuno de los productos o servicios.

Ante un comprador con antecedentes de morosidad y en el caso de operaciones de cierto valor, el vendedor puede exigir la presentación de una garantía bancaria a primera demanda, con la cual, si el pago no se realiza, el banco asume la responsabilidad y se convierte en acreedor.

El sistema bancario cuenta con una Central de Información de Riesgo que recopila, procesa y distribuye información sobre deudores morosos, sospechas de blanqueo de capitales, cheques sin fondos, y otros hechos delictivos relacionados con la actividad financiera.

El reordenamiento y perfeccionamiento del sistema financiero y bancario del país ha supuesto una mayor variedad de los servicios, entre los que figuran, aparte de los ya mencionados, los relacionados con cuentas en sus más disímiles modalidades.

Estas incluyen cuentas técnicas de ingresos, cuentas con mandatos especiales, etc.; constitución de depósitos a plazos fijos y certificados de depósitos, que las entidades incorporadas al perfeccionamiento empresarial pueden establecer tanto en moneda nacional como en divisas.

Además de rentabilizar sus cuentas bancarias, tanto las empresas que se van incorporando al sistema de perfeccionamiento como las restantes pueden acceder a financiamientos en distintas formas, incluyendo préstamos y arrendamientos financieros, y descuentos de letras de cambio. También se están poniendo en práctica nuevas modalidades de financiamiento en las cuales los bancos no sólo otorgan el crédito sino además intervienen en la gestión del proyecto y comparten sus utilidades.

Una acción poco conocida en Cuba pero muy utilizado en el mundo es el fideicomiso, de extraordinaria utilidad, por ejemplo, para una entidad que concluya una operación financiera muy compleja pero su estructura organizativa o contable no le permiten controlarla con la exactitud y

el detalle requerido. En tal caso, el banco o la entidad fiduciaria le ofrecen el servicio, de cuyo cumplimiento le rendirán cuenta al cliente en los términos que este pacte.

El factoring es otra valiosa herramienta de la que puede disponer la empresa, delegando en la entidad bancaria su gestión de cobros. Además, se ofrecen los avales en garantías y servicios técnicos de inversiones, entre los que algunos bancos incluyen control de la ejecución de obras, verificación detallada del presupuesto, control de condiciones del almacenaje y supervisión de gastos de inversiones, entre otros.

Con la llamada banca electrónica, una de las novedades más recientes del sistema, se hace posible realizar operaciones de cobros y pagos, y comprobar balances y saldos, desde las oficinas de la empresa, utilizando tan sólo una computadora y una línea telefónica.

Todas estas disposiciones legales sobre cómo deben cumplirse la ejecución de todos los cobros y pagos se encuentran reflejadas en las resoluciones 56 y 64 del año 2000, en éstas el Banco Central de Cuba(BCC) organiza y controla toda actividad de ventas a crédito y servicios en los cuales incurran personas jurídicas en el territorio nacional.

El administrador financiero debe conocer estas disposiciones por las cuales debe regir su trabajo y garantizar el cumplimiento de lo normado, para estimular el uso correcto de los instrumentos de pago y contribuir a una mayor celeridad en la rotación del dinero, y así contribuir al fortalecimiento de la disciplina financiera.

Capítulo 2

Propuesta de un procedimiento para la administración de Cuentas por Cobrar en la empresa Gydema, Cienfuegos

2.1. Caracterización de la Empresa

La Empresa Glucosa de Cienfuegos (Gydema) se encuentra localizada en la Zona Industrial No.2 y Reparto Pueblo Griffó, en la periferia noreste de la ciudad de Cienfuegos, República de Cuba.

La Empresa, esta subordinada al MINAZ y directamente en nuestro territorio al Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA), lo cual se define por medio de la Resolución 22/06 del Ministro del Azúcar. El objeto empresarial de la Entidad es como sigue:

- Producir, transportar y comercializar de forma mayorista productos alimenticios derivados del maíz, tales como Sirope de Glucosa, Almidón de Maíz, mezclas secas, alimento consumo animal en Moneda Nacional.
- Produce y comercializa también de forma mayorista equipos, partes, piezas y accesorios de metal y gomas fundamentalmente para la industria de conservas y lácteos en Moneda Nacional.
- Implementos deportivos al INDER en ambas monedas.
- Brinda además servicios de alquiler de transportación especializados en Moneda Nacional y servicios personales de reparación de enseres menores, de transporte personal.
- Alimentación a sus trabajadores en Moneda Nacional.

- Ofrece servicios de reparación y mantenimiento eléctrico, de instrumentación de equipos automáticos, informáticos y de comunicación a entidades en Moneda Nacional.
- Produce y comercializa ganado menor y de forma minorista a sus trabajadores productos agropecuarios procedentes de autoconsumo en Moneda Nacional.

Funciones de la Empresa

1. Cumplir y exigir el cumplimiento de la legislación Vigente.
2. Coordinar y orientar las acciones de la Empresa de las diferentes áreas y Unidades Empresariales de Base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Establecer una adecuada comunicación entre la Dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
4. Controlar y evaluar el trabajo de las diferentes áreas y las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
5. Definir con los organismos de la Administración Central del Estado la información que necesitan de las organizaciones económicas que agrupa así como su periodicidad.
6. Dirigir el proceso de innovación de las Unidades Empresariales de Base, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica.
7. Desarrollar y exigir en la empresa y unidades empresariales de base, el cumplimiento de las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
8. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la Empresa.
9. Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.

10. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
11. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.
12. Organizar y establecer los procedimientos generales para el Control Interno en la Empresa, y en las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
13. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
14. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.
15. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
16. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores a la Empresa.
17. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de negocios y de los presupuestos de la empresa y las Unidades Empresariales de Base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos emitidos por el GEA Cienfuegos, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
18. Presentar y defender el plan y el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Empresa, en ambas monedas ante el Grupo Empresarial Agroindustrial Cienfuegos, y el Ministerio del Azúcar, y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
19. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las Unidades Empresariales de Base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.

20. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
21. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
22. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
23. Solicitar créditos bancarios, en Moneda Nacional y en CUC.
24. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
25. Emitir mensualmente los Estados y Balances Contables y Financieros establecidos.
26. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la organización en su conjunto.
27. Supervisar y realizar auditorías internas a las Unidades Empresariales de Base.
28. Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
29. Evaluar el desempeño de los Directores Funcionales y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
30. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
31. Responder por la seguridad y protección de la Empresa y de sus Unidades Empresariales de Base.
32. Garantizar la imagen corporativa y la cultura industrial

Estructura Organizativa

La estructura aprobada para la empresa consta de 1 Dirección General, con 5 Direcciones o subdirecciones, a las cuales se les subordinan los respectivos Departamentos (8 en total) propios de cada actividad, y a estos departamentos las diferentes brigadas (Ver organigrama estructural de la Empresa en el Anexo A). Esta Estructura aprobada se corresponde con la estructura que está funcionando en la Empresa, siendo funcional, que no es preciso modificar pues consideramos

que se corresponde con la complejidad de las operaciones que se realizan en la empresa.

Esta estructura permite que exista un mínimo de 4 niveles de dirección entre el jefe máximo (Director General incluido) y el jefe más cercano al nivel de producción (Jefe de Turno incluido), lo cual es valorado favorablemente.

La planificación de la empresa esta fundamentada en el comportamiento del entorno empresarial, en sus amenazas y oportunidades. A partir de estos aspectos se define la misión, visión y objetivos estratégicos de trabajo.

Misión

Elaborar materias primas y materiales para diferentes procesos industriales y productos alimenticios, en una amplia gama de surtidos para la alimentación humana y animal, con la mejor calidad y eficiencia, garantizando la plena satisfacción de sus clientes.

Visión

Empresa próspera, diversificada, líder en el mercado nacional y competitiva en el mercado internacional.

Amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de mayores incidencias.

Amenazas

1. Inestabilidad de suministros por los proveedores.
2. Manejo de las finanzas en moneda convertible por el GEA.
3. Contaminación Ambiental.
4. Aumento del precio de la materia prima fundamental.
5. La materia prima fundamental no siempre es de la mejor calidad.
6. Falta de atención y reconocimiento por el organismo superior.
7. Difícil adquisición de piezas de repuesto

Debilidades

1. Tecnología atrasada.
2. Falta de estabilidad en la producción.
3. Falta de capacitación de los recursos humanos.
4. Falta de recursos materiales, para la producción, venta y mantenimientos.
5. Malas condiciones en que se encuentra el parque de transporte.
6. Falta de inversiones significativas en el proceso tecnológico.
7. Producciones fundamentales no rentables.

Fortalezas

1. Contar con la única línea de producción de su tipo en el país.
2. La empresa se encuentra finalizando el proceso de perfeccionamiento.
3. Preparación técnica y profesional del consejo de dirección.
4. Calidad de las producciones.
5. Capacidad para realizar producciones alternativas.

Oportunidades

1. Demanda creciente e insatisfechas de las producciones.
2. Creciente desarrollo del sector turístico.
3. Ubicación geográfica de la empresa.
4. Aumento del poder adquisitivo de la población.

Resumen de la plantilla de trabajadores según categoría ocupacional

Tabla 2.1: Trabajadores de la Gydema, Cienfuegos

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores Actual
Dirigentes	16
Técnicos	58
Operarios	129
T. Servicios	15
Total	218

Fuente: Elaboración propia

2.1.1. Características de las producciones y materia prima fundamental.

La empresa utiliza como materia prima fundamental, el Maíz Yellow #2 para el cual fue concebido el diseño tecnológico de la planta; este es un maíz que es rico en almidón conteniendo como promedio un 70 % de este. Actualmente y por sus características no se cosecha en Cuba.

Las producciones fundamentales y sus usos son:

1. Almidón de Maíz: Utilizado en el consumo humano, Industria Textil, Industria de Papel, Industria de Tabaco. Lácteos, Conservas.
2. Sirope de Glucosa Ácida: Se utiliza en la industria confitera; en la elaboración de refrescos, conservas, compotas, helados.
3. Sirope de Glucosa Enzimática: Utilizada fundamentalmente en la Industria Química para la fabricación de Sorbitol.

Del proceso de producción se derivan varios subproductos ricos en proteínas para la alimentación animal, estos son:

1. Gluten de Maíz: Se utiliza para la alimentación de animales que necesitan altos contenidos de proteínas.
2. Germen de Maíz: Favorable para la alimentación de los animales en ceba.
3. Germen de Maíz: Favorable para la alimentación de los animales en ceba.animal.
4. Forraje de Maíz: Se utiliza para la alimentación animal.
5. Licor de Remojo: Utilizado para ser dosificado en diferentes piensos para la alimentación animal.

Así como los residuos acopiados en la Planta de Tratamiento de Residuales que después de un proceso de sedimentación y centrifugación se obtiene un Lodo rico en proteínas para la alimentación animal.

2.1.2. Breve caracterización de la estructura contable de la empresa

La estructura contable en la empresa, es de carácter centralizado. En la dirección de Contabilidad y Finanzas se realiza, por el personal de contabilidad designado, todo el procedimiento de registrar, controlar y analizar los hechos contables reales de cada área, así como la confección de los respectivos Estados Financieros al finalizar cada período.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas está compuesta por el Director de Contabilidad y Finanzas que tiene a su cargo dos grupos: el Grupo de Contabilidad y Costos y otro de Finanzas y Planificación, los cuáles atienden estadística y precios.

La ejecución de la Contabilidad se lleva a cabo de forma computarizada en casi su totalidad para lo cual se encuentran implantados los sistemas establecidos por el Ministerio del Azúcar, estos responden a las Normas Cubanas de la Contabilidad.

Existe interrelación directa entre las áreas de la Empresa, y la Dirección Contable, quedando esta última responsabilizada con la eficiencia del control de los hechos económicos que se originan, el cumplimiento de los principios y normas que rigen la Contabilidad.

Para la rapidez, confiabilidad y eficiencia del registro contable, se cuenta con medios computarizados y automatización de todos los sistemas contables, se trabaja en la conclusión de la implementación del sistema de contabilidad VERSAT SARASOLA.

2.1.3. Caracterización de la política de crédito de la empresa.

El criterio mínimo de la Entidad para conceder crédito no incluye evaluaciones de crédito, referencias, cálculo de ciertos índices financieros; asuntos que le ofrecerían una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Sin embargo, sus condiciones de crédito sí especifican claramente los términos y condiciones de pago, como se puede observar en el modelo de contrato de compra venta (Anexo B), aspectos tales como precios, forma y término de pago, período de crédito, facilidades de crédito, instrumentos de pago, especificaciones de calidad, garantías, penalidades, reclamaciones; condiciones que garantizan un mínimo de seguridad, calidad

y cobertura ante el riesgo de impago. Se les da un seguimiento y análisis a las deudas vigentes a través de técnicas como el análisis por edades o envejecimiento de las cuentas por cobrar, gestiones de cobro personalizadas en los casos en que se vayan de términos.

Los clientes de la Empresa, para los fines de este análisis que realizamos, podemos dividirlos en aquellos a los cuales la Empresa está obligada a venderles y aquellos a los que no. Entre los primeros se encuentran todos los que compran de sus producciones principales en términos de volumen y de tipo de producción según misión y objeto social. Dentro del grupo de los que no está obligada a venderles se encuentran muchos de los que no se les vende de las producciones principales, pero también hay otros que sí se les vende de estas producciones. La mayoría de estos últimos pagan las mercancías compradas, mediante pre-factura; modalidad u opción que elimina el riesgo de impago.

En el análisis por edades al cierre de 2009 se observan cuentas por \$217 270,67; \$35 541,48; \$23 56,03 y, \$3 976,14 en los rangos de: hasta 30; de 31 a 60; 61 a 90 y; más de 90, respectivamente. Para un total de \$ 259 141,32.

2.2. Propuesta de procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar

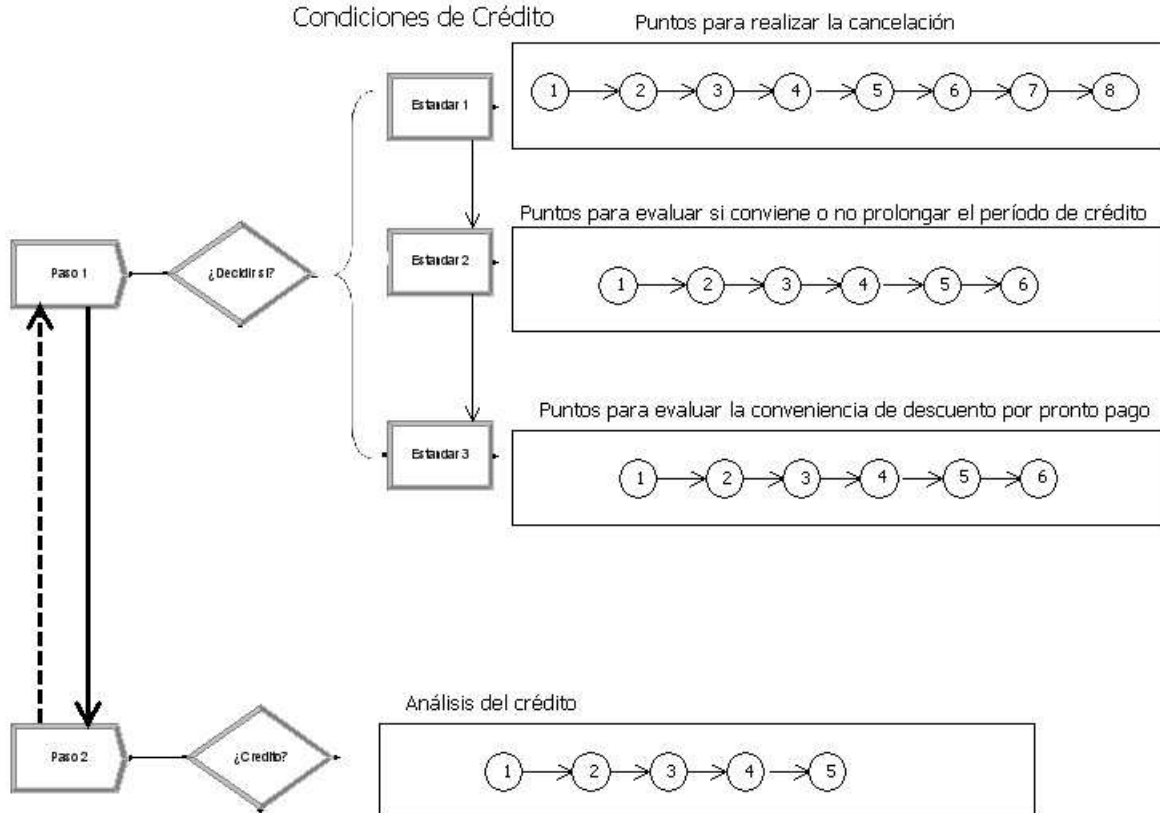
El Procedimiento Propuesto (como se muestra en la Figura 2.1) consta de dos grandes pasos o fases, a saber:

Primero Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito de la Empresa Gydemá y consiste en aplicar la metodología diseñada y aplicada por Ramos (2006), y aplicada por Abreus (2008), Quevedo (2009), González (2009).

Segundo Análisis de crédito.

Este segundo paso consiste en evaluar si es sujeto de crédito o no la empresa solicitante.

Figura 2.1: Procedimiento para la administración de cuentas por cobrar



2.2.1. Para la Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer paso: Evaluar si es conveniente cancelar las ventas a los clientes que incumplen sus compromisos de pagos en el tiempo pactado.

En la investigación se aplicará el sistema ABC propio de la Administración de Inventario, a la Administración de Cuentas por Cobrar. Los clientes A serán los que tienen los mayores montos de facturación en un período determinado. Generalmente en este grupo están aquellos en los que la empresa tiene invertido en cuentas por cobrar el 80% o más, del monto total de la inversión en Cuentas por Cobrar. El grupo B recoge a los clientes correspondientes a la inversión siguiente en términos de facturación. El grupo C recoge normalmente a un gran número de clientes correspondiente a la inversión más pequeña.

1. *Determinación de los clientes clase A, B y C.*

Donde:

En la Columna #1: se enumeran los clientes.

Tabla 2.2: Información referente al cliente para el método ABC

Número de clientes	Nombre del Cliente	Monto de facturación (\$)

Fuente:(Ramos, 2006)

En la Columna #2: se nombran los clientes.

En la Columna #3: se obtiene el monto de facturación a crédito por cliente en un período de tiempo igual a un año.

Seguidamente se determina la participación monetaria de cada cliente en el valor total de las Cuentas por Cobrar. Para ello se debe construir la tabla 2.3. En donde:

Tabla 2.3: Determinación del % de participación monetaria de cada cliente en el valor total de las cuentas por cobrar.

Número	Porcentaje de Participación	Monto de facturación	Porcentaje de la facturación total %

Fuente:(Ramos, 2006)

Columna #1: corresponde al # del cliente (viene de la tabla 2.2) Columna #2: corresponde a los porcentajes de participación de cada cliente en la cantidad total de clientes.

Columna #3: representa el monto de facturación de los clientes.(viene de la tabla 2.2)

Columna #4: muestra el % que representa cada una de las valorizaciones en el valor total, o sea el valor del porcentaje de facturación total dividido por el monto de facturación.

Por último se deben reordenar las columnas 1 y 4 de la tabla 2.3 para obtener la tabla 2.4. En donde:

Columna #1: corresponde al # del cliente ordenado del mayor al menor % de facturación.

Columna #2: corresponde a los porcentajes de participación de cada cliente en la cantidad total de clientes (viene de tabla 2.3)

Columna #3: representa el % de participación de facturación de los clientes (viene de

Tabla 2.4: Determinación del tipo de clase de cada cliente

Número	Porcentaje de participación	Porcentaje de facturación total	Porcentaje de participación Acumulada	Porcentaje de Facturación Acumulada.	Clase

Fuente:(Ramos, 2006)

tabla 2.2)

Columna #4: representa el % de participación acumulada. Se obtiene incrementando en cada fila el % de participación de la columna #2.

Columna #5: representa el % de valor acumulado. Se obtiene incrementando en cada fila el % de facturación de la columna #3.

Columna #6: finalmente en esta columna se determina la clase de cada cliente, o sea clase A, B o C.

2. *Determinar de los clientes clase A, cuáles incumplen sus compromisos de pagos.*

Para esto se toma el 100 % de las facturas de cada cliente A, con el objeto de determinar el número de días que median entre la fecha de facturación y la fecha de cobro, con la finalidad de comparar dicho plazo con el período de crédito convenido. Para esto construimos la tabla siguiente:

Tabla 2.5: Período de crédito por cliente

# de factura (i)	Fecha de facturación	Fecha de cobro	Días

Fuente:(Ramos, 2006)

Se determina entonces el período promedio de pago por cada cliente, o sea, calcular el promedio de días que por lo general tarda cada cliente en liquidar la deuda contraída. Para esto se utiliza la media aritmética.

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n} \quad (2.2.1)$$

donde x_i : cantidad días entre la fecha de facturación y fecha de cobro por la empresa

correspondientes a la factura $i = 1, 2, 3, \dots, n$

Una vez calculada la media aritmética por cada cliente, la comparamos con el período de crédito que tiene pactado mediante contrato cada cliente con la Empresa; o sea, lo comparamos con el período de crédito concedido a cada uno de ellos. Si la media aritmética es mayor que el período de crédito, entonces se consideran clientes poco serios. La comparación es con los términos por clientes porque a pesar de que el crédito comercial es por treinta días en ocasiones con un cliente en específico los términos no son los mismos.

Hasta aquí hemos descrito cómo se determinan los clientes clase A, y de éstos, los poco serios o incumplidores de los términos de período de pago establecidos mediante contrato; para entonces con estos clientes evaluar la conveniencia de cancelarles las ventas a crédito.

3. *Cálculo de la Utilidad Marginal.*

Ventas y costos para el nuevo plan propuesto.

Tabla 2.6: Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalles	Actual(PA)	Propuesto(PP)	Referencia
Ingresos por Ventas	\$ xxx	\$ xxx	(a)
Menos : Costos			
Variables:	xxx	xxx	(b)
Fijos:	xxx	xxx	(c)
Utilidad Neta	\$ xxx	\$ xxx	
Utilidad Marginal			PP-PA

Fuente:(Ramos, 2006)

Primero determinamos las ventas para el nuevo plan propuesto, para esto nos movemos en 3 escenarios, a saber suponiendo que las ventas a estos clientes hubieran disminuido en 100, 50 y 25 %, en el primer, segundo y tercer escenario respectivamente.

Los costos variables disminuyen en la misma proporción que disminuyen las ventas, por tanto debemos calcular el total de costos variables según el % de disminución de las ventas en cada escenario.

Donde, x: representa el % en que disminuyen las ventas.

(b) - (b1): costos variables para el nuevo plan.

Tabla 2.7: Ingresos por ventas Plan Propuesto

\$ xxx	→	Total de ventas netas
- xxx	→	Ventas de los clientes pocos serios en que disminuyen.
\$ xxx (a)	→	Total de ventas netas menos (-) el % del total de las ventas realizadas a los clientes poco serios.

Fuente:(Ramos, 2006)

Tabla 2.8: Determinación costos variables para el nuevo plan

Costos Variables Totales	
Código cuenta 1 → xxx	
Código cuenta 2 → xxx	Nombre de empresa
Código cuenta 3 → xxx	\$ xxx (b) * x % = \$ xxx (b1)
Código cuenta n → xxx	
\$ xxx (b)	

Fuente:(Ramos, 2006)

4. *Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar.*

Se determina la diferencia entre la inversión en Cuenta por Cobrar que representa el plan actual con el propuesto. Para ello se determina en ambos planes el promedio de Cuentas por Cobrar ($PCxC$). Para el plan actual esto se realiza mediante la media aritmética (véase 2.2.1), a saber:

$$PCxC.PA(x) = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n} \quad (2.2.2)$$

donde x_i : saldo en cuentas por cobrar en el mes i ; $i = \overline{1, 12}$ meses del año.

Para el plan propuesto, el promedio de las cuentas por cobrar ($PCxC.PP$) es el promedio de las mismas del plan actual ($PCxC.PA$) menos las ventas promedios al año

Tabla 2.9: Costos Fijos totales

Código cuenta 1	→	xxx
Código cuenta 2	→	xxx
Código cuenta 3	→	xxx
Código cuenta 4	→	xxx
Código cuenta 5	→	xxx
Código cuenta n	→	xxx
		(c) \$ xxx

Fuente:(Ramos, 2006)

de los clientes morosos (*VP.CM*) en que se disminuye según % definido por escenario.

La disminución del importe de las cuentas por cobrar promedio se determina:

$$PCxC.PP = PCxC.PA - VP.CM$$

donde *VP.CM* se obtiene

$$VP.CM = \left(\frac{Ventas}{12} \right)^1$$

5. *Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar.*

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

Para calcular el porcentaje en cada caso, debe determinarse el *costo promedio por unidad*. El cual puede calcularse dividiendo el total de gastos por el valor de los ingresos para un programa y para el otro, o sea, calculando la *rentabilidad general* para ambos programas.

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar=

Promedio de Cuentas por Cobrar * Rentabilidad General

6. *Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuenta por Cobrar.*

La inversión marginal en Cuentas por Cobrar es la diferencia entre la inversión promedio en Cuentas por Cobrar del programa propuesto y el actual. Se calcula como se muestra en la Tabla 2.10

Tabla 2.10: Cálculo de la inversión marginal

Inversión Promedio (Programa propuesto)	\$ xxx
Inversión Promedio (Programa actual)	- xxx
Inversión Marginal	\$ xxx

Fuente:(Ramos, 2006)

¹Es necesario aclarar que estas ventas se refiere al %, [100,50 ó 25], escenarios definidos.

7. *Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar.*

Para poder encontrar el costo de invertir adicionalmente en (CA) Cuentas por Cobrar se debe multiplicar la inversión marginal (IM) por el rendimiento sobre la inversión (RsI) de la empresa. Este valor se considera como un costo porque representa el monto máximo que podría haberse ganado sobre la inversión marginal si se hubieran invertido en la mejor alternativa de inversión disponible.

$$CA = IM \cdot RsI$$

8. *Toma de decisión.*

Para decidir si una empresa debe hacer mas flexibles o mas rígidos sus estándares de crédito, 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 mantenerse flexibles los estándares de crédito, de otra manera, los estándares de crédito deben sufrir modificación.

Segundo paso: Evaluar qué efectos tendría la ampliación del período de crédito sobre las Cuentas por Cobrar y las utilidades.

Para esto se debe:

Calcular de la Utilidad marginal.

De igual manera que en el punto 3.

Ventas y costos para el nuevo plan propuesto.

Primero determinamos las ventas para el nuevo plan propuesto, para esto nos movemos en 2 escenarios, el primero esperando que las ventas aumenten en un 5 %, y un segundo escenario esperando que estas crezcan en un 10 %.

Los costos variables aumentan en la misma proporción que aumentan las ventas, por tanto debemos calcular el total de costos variables según el aumento de las ventas en cada escenario.

Los costos Fijos totales se determinan de igual forma que en el procedimiento anterior.

Para el cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar se calcula el Promedio de Cuentas por Cobrar para ambos planes. El mismo se determina según la expresión (2.2.1), aplicable al programa actual.

Sin embargo, no es aplicable para el plan propuesto pues se desconoce cuáles serían los

Tabla 2.11: Determinación de las ventas para el nuevo plan propuesta

\$ xxx	→	Total de ventas netas Estado de ganancia o perdida
+ xxx	→	% de crecimiento de las ventas
\$ xxx (a)	→	Total de ventas netas a créditos más el % de crecimiento del total de las ventas

Fuente:(Ramos, 2006)

Tabla 2.12: Cálculo de los costos variables totales

Costos Variables Totales	
Código cuenta 1 → xxx	
Código cuenta 2 → xxx	
Código cuenta 3 → xxx	(b) \$ xxx * % de crecimiento
Código cuenta 4 → xxx	
(b) \$ xxx	

Fuente:(Ramos, 2006)

valores X , pudiendo únicamente estimar cuál sería el valor total de las cuentas por cobrar promedio mediante el despeje de la rotación de cuentas por cobrar (rc):

$$rc = \frac{V}{Pr} \quad (2.2.3)$$

donde,

V:ventas anuales a crédito,

Pr: Promedio de Cuentas por Cobrar.

De lo anterior se desprende cualquier despeje necesario.

Y a su vez, se puede obtener a partir de la expresión del Período Promedio de Cobro (PC,

$$PC = 360/rc:$$

$$rc = 360/PC \quad (2.2.4)$$

y aplicándose la regla de tres propuesta por Ramos (2006) si se define que:,

A: el período de cobro deseado en el programa actual,

B: período de cobro deseado del programa propuesto,

C: período promedio de cobro real del programa actual y,

D: período promedio de cobro real del programa propuesto.

Se tiene que: $D = (B \cdot C)/A$ e igualando (2.2.3 con 2.2.4) se obtiene que el promedio de cuentas por cobrar del programa propuesto sería:

$$Pr = (V \cdot D)/360 \quad (2.2.5)$$

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

De igual forma que en el punto 5.

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuenta por Cobrar

De igual forma que en el punto 6

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

De igual forma que en el punto 7

Toma de decisión.

De igual forma que en el punto 8

Tercer paso: Evaluar la conveniencia de establecer *descuento por pronto pago*, esto es: determinar cuál sería el efecto del establecimiento del mismo sobre las Cuentas por Cobrar y las Utilidades.

Escenarios 1 y 2: Que las ventas aumenten un por ciento determinado y que un por ciento se haga con descuento.

Cálculo de la Utilidad marginal: como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 2.13: Cálculo de la Inversión Marginal

Detalles	Actual(PA)	Propuesto(PP)	Referencia
Ingresos por Ventas	\$ xxx	\$ xxx	(a)
Menos : Costos			
Variables	xxx	xxx	(b)
Fijos	xxx	xxx	(c)
Menos: costo del descuento		xxx	(e)
Utilidad Neta(UN)	\$ xxx	\$ xxx	
Utilidad Marginal con el nuevo plan			UNPP- UNPA

Fuente:(Quevedo, 2009)

Ventas para el plan propuesto.

Determinación de las ventas con descuentos.

Ingresos por Ventas x % de ventas con descuentos = Ventas con descuentos (g)

Determinación del descuento por pronto pago en valor.

Total de ventas con descuentos x % de descuento = descuento (costo) (e)

Cálculo de la Inversión Marginal. Se determina la diferencia entre la inversión en Cuentas por Cobrar que representa el plan actual con el propuesto. Para ello se determina en ambos planes el promedio de Cuentas por Cobrar. Para el plan actual este indicador se obtiene como en el punto 4 .

Para el plan propuesto:

El % de las ventas que continúan sin aplicación del descuento(%VsD) será igual a:

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

El % de las ventas con descuento (%VcD) se obtiene:

$\%VcD = \text{Ventas con descuentos (g) / nueva rotación}$

A su vez, el Promedio de Cuentas por Cobrar propuesto (PCCp) se puede calcular como:

$$PCCp = \%VsD + \%VcD$$

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar:

De igual manera que en el punto 5

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuenta por Cobrar.

De igual manera que en el punto 6

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar.

De igual manera que en el punto 7

Toma de decisión.

De igual manera que en el punto 8

2.2.2. Análisis del crédito

Si es un cliente histórico de la empresa, el **(Primer paso) consiste en:**

Analizar cómo ha sido el comportamiento de los pagos en el pasado.

Sino: Analizar la situación financiera del solicitante, en dos aspectos esenciales

- Veracidad y oportunidad de las informaciones económicas y financieras emitidas.
- Razones financieras de liquidez, rentabilidad, y endeudamiento en los dos últimos períodos.

Segundo paso: Evaluar la administración de la entidad.

En este paso se observará:

1. 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.
2. Eficiencia en los sistemas y procedimientos contables y de comercialización. Para ello, deben tenerse en cuenta los resultados de las supervisiones y auditorias practicadas.
3. Eficiencia en las relaciones con los acreedores, clientes y Presupuesto del Estado.

Tercer paso: Evaluar las condiciones de mercado.

Se evalúan teniendo en cuenta si:

Toda la producción de bienes o servicios está aceptada mediante contratos vigentes o en proceso; Existe dependencia de un cliente o proveedor o si por el contrario existen más de uno.

Cuarto paso: Evaluar otros *Factores Relevantes*

En este paso se tiene en cuenta:

Si existen o no afectaciones por fenómenos naturales, incendios, y, si existen; si están cubiertas o no por seguros.

Toma de decisión

- Dependerá en gran medida de la evaluación económica financiera. Si los demás parámetros son evaluados de *Bien* y la situación financiera de *Regular*: puede aceptarse la solicitud, quedando a consideración del analista tomar la decisión, en la cual su experiencia y juicio juegan un rol importante.
- Si los demás parámetros son evaluados de *Regular* y la situación financiera también: *se deniega la solicitud*.

- Si los demás parámetros son evaluados de *mal* y la situación financiera de *Regular*: se *deniega la solicitud*.

Si la situación financiera es calificada de **Bien** y los **restantes parámetros** también: se acepta la solicitud.

Si la situación financiera es calificada de *Bien* y los restantes parámetros de *Regular*: se acepta la solicitud.

Si la situación financiera es calificada de *Bien* y los restantes parámetros de **Mal**: se deniega la solicitud.

En todas las combinaciones en que la situación financiera sea calificada de *mal* se denegará la solicitud de crédito.

En este segundo gran paso se utilizarán diversas técnicas como la entrevista, la revisión de documentos, la observación directa.

Análisis de Documentos.

El Análisis de Documentos consiste en la consulta y clasificación de fuentes documentales tales como: libros, artículos, documentos históricos. Esta técnica permite confrontar criterios diferentes acerca de un mismo tema de modo que el investigador puede interpretar y recopilar información valiosa acerca del objeto de investigación. La información recopilada es muy útil generalmente por provenir de fuentes públicas o privadas especializadas en la temática de estudio.

En el caso nuestro, se deben revisar expedientes laborales, informes de auditorías, contratos de seguro y otros contratos, modelos para información contable, estados financieros, expedientes de clientes.

Observación Directa.

Otra técnica muy útil para los investigadores así como para la vida en general es la Observación directa. La misma consiste en observar a las personas, grupo de personas, actividades y prácticas socioculturales y, de manera general, los fenómenos de la naturaleza y su comportamiento, sistemáticamente y de forma directa, esto es el observador allí donde tiene lugar los fenómenos o actividades. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros, así como otros profesionales e investigadores de disímiles disciplinas o ciencias utilizan extensamente esta técnica con el fin de conocer, describir y entender los procesos que tienen lugar en los fenómenos y sus interrelaciones. El propósito de la observación

es múltiple: permite al analista determinar el qué, el cómo, el cuándo, y el porqué y así un sin número de interrogantes que pueden ser formuladas. Esta técnica es quizá la más útil, necesaria e indispensable de todas.

En nuestro caso esta técnica también es muy útil, sobre todo para la ejecución del segundo gran paso, a saber, el Análisis del crédito; durante el cual el analista se presenta en la entidad solicitante de crédito a fin de comprobar informaciones recibidas a través de otras técnicas o medios, como por ejemplo la entrevista. Esto permite complementar o comprobar la información recibidas con anterioridad, asuntos tales como disponibilidad, condiciones de almacenaje, seguridad de los inventarios; cultura organizacional, estabilidad del personal; pueden ser objeto de observación directa. Este proceso no tiene que forzarse sino que el analista en las visitas en funciones de negociador puede realizar sin causar rechazo o desagrado.

En el caso de la entrevista; por definición: “Un acto de interacción personal espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas, entrevistador o entrevistado, en la cual se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual, el entrevistador transmite interés, motivación, confianza, garantía y el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación.”(Rodríguez, 2004); en nuestro caso la entrevista con el personal contable-financiero, de recursos humanos; con los propios trabajadores permite levantar información que también son necesaria para el análisis del crédito tal como lo vimos en la descripción de los pasos de este punto del procedimiento.

En el proceso de entrevista la selección de la persona a entrevistar juega un papel importante en tanto ésta debe reunir las características o conocimientos que garantice el alcance del objetivo que persigue el entrevistador, independientemente de que este propósito no depende únicamente del entrevistado. En este sentido la entrevista ha de hacerse a los llamado informantes claves; a saber: ... individuos en posesión de conocimientos, status o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador (Gonzáles, 2008).

Por otra parte se estima que la entrevista es más eficaz que la encuesta o cuestionario, pues permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Constituye un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las

Tabla 2.14: Entrevistas estructuras y No estructuradas. Ventajas y desventajas.

	Entrevista estructurada	Entrevista No estructurada
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder. -Fácil de administrar y evaluar. -Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas. -Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador. -Resulta en entrevistas más pequeñas. 	<ul style="list-style-type: none"> El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde. -El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista. -Puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Alto costo de preparación. -Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y carácter mecánico de las preguntas. -Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones. -El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentarios hacia el entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador. -Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las preguntas o al informar de los resultados. -Puede recopilarse información extraña. -El análisis y la interpretación de los resultados pueden ser largos. -Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales.

Fuente:(Avilez, 2008)

necesidades y la manera de satisfacerlas.

La habilidad del entrevistador es vital para el éxito en la búsqueda de hecho por medio de la entrevista. La buena entrevista depende del conocimiento del analista tanto de la preparación del objetivo de una entrevista específica como de las preguntas por realizar a una persona determinada. La estructura de la entrevista varía, según el objetivo de la misma; por lo que pueden distinguirse dos tipos fundamentales de entrevistas: las estructuradas y las no estructuradas, en el Tabla 2.14 se muestran las principales ventajas y desventajas de ambos tipos.

2.3. Conclusiones Parciales

- La empresa Gydemá, Cienfuegos posee fortalezas que debe utilizar para atenuar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades. El hecho de constar con la única línea de producción de su tipo en el país la coloca en una posición ventajosa que debe explotar al máximo aprovechando incluso otras fortalezas como la de contar con un personal con alta preparación técnica y profesional y, el estar finalizando el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- El criterio mínimo de la Entidad para conceder crédito no incluye evaluaciones de crédito, referencias, cálculo de ciertos índices financieros; asuntos que le ofrecerían una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito, y que, de alguna manera, debilitan en el inicio mismo del proceso de concesión de crédito su política al respecto.
- El procedimiento propuesto le permite a la empresa cubrir la ausencia de análisis de crédito al inicio del proceso, así como evaluar sus estándares de crédito para tomar decisiones sobre el particular.

Capítulo 3

Aplicación del procedimiento propuesto en la empresa Gydemá, Cienfuegos

3.1. Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer paso: Evaluar si es conveniente cancelar las ventas a los clientes que incumplen sus compromisos de pagos en el tiempo pactado.

1. Determinación de los clientes clase A.

Para determinar los clientes clase A se organizaron los 174 clientes de la empresa de mayor a menor importe de facturación, luego se totalizaron estos importes hasta llegar a acumular aproximadamente el 80 % del total de ventas (ver Anexo C). Los clientes (21) que acumulan este porcentaje de facturación representan el 0,12 % del total. Los que quedaron dentro de este grupo se clasifican como Clase A. Los resultantes se listan a continuación:

- ESS U. Independ. Ind. Aliment.
- E.M.P.A.A.I.A. Cienfuegos
- Planta Sorbitol Florida
- Gema Minaz
- Emp. Pastas Y Car. Stgo de C.
- UB Comercial Cfgos
- ETAG
- CAI Ramón Ponciano

- Emp. Azucarera 14 de Julio
- CSS El Vaquerito Palmira
- Emp. Prod. Div. José A. Echev.
- EES. Emp. Azucarera 14 de Julio
- CAI Elpidio Gomez
- Emp. Agropecuaria Espartaco
- Emp. Comercio Minor Mixta
- CSS Julio Antonio Mella
- Servicios Minaz Cfgos
- CAI 5 de Septiembre
- Emp. Gastronomía Cfgos
- Emp. Azuc. Antonio Sanchez
- Azucarera Juan Ávila

2. Determinación de los clientes Clase A, cuáles incumple sus compromisos de pago en el tiempo pactado.

Para esto se construyó por cada cliente una tabla similar a la tabla 2.5 mostrada en el capítulo 2. De la que mostramos un ejemplo a fin de ilustrarla con claridad y datos reales.

Tabla 3.1: Determinación de período promedio de pago por cliente y probabilidad de incumplimiento: cliente Clase A #5

# de Factura	Fecha de Facturación	fecha debida de cobro	Fecha de Cobro	Dias	incumple
413/09	01-abr	01-may	16-jun	76	1
1364/09	13-oct	12-nov	14-oct	1	0
1105/09	17-ago	16-sep	23-ago	6	0
1775/09	12-ago	11-sep	30-ene	171	1
			promedio	62.75	0.5

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la única diferencia es que en esta que le mostramos con los datos reales, le añadimos una columna en la que se registra, previo procesamiento en Microsoft

Office Excel, cómo ha sido el comportamiento de los pagos en el pasado reciente, último período, del cliente que se analiza; por factura y la frecuencia de incumplimiento total. Lo que permite un acercamiento a la probabilidad de incumplimiento a partir de la definición clásica $p(A) = n(A)/N$. Esta información resulta útil toda vez que complementa la información proporcionada por la media aritmética utilizada para el cálculo del período promedio de cobro. Como es conocido este estadístico descriptivo tiene como desventaja que se ve afectada por datos o valores extremos, mínimos y máximos. De manera que, cuando estos valores existen en la población o muestra observada o analizada la información que se busca puede resultar falseada. Así, el cálculo de la probabilidad de incumplimiento mostró que existen clientes clasificados como clase A que resultan morosos con pagos tan solo unos pocos días después de vencido el crédito comercial libre de intereses, a saber, 30 días, y que, sin embargo, tienen muy baja probabilidad de incumplir sus compromisos pactados.

Quizá el caso más ilustrativo es precisamente el que se muestra en la tabla anterior. Como puede observarse este cliente tiene un período promedio de pago de 62 días; dos veces superior al período establecido por la empresa. Sin embargo, este valor está afectado por valores extremos mínimos (1 día) y máximos (171 días). Por otro lado, la probabilidad de que él incumpla sus compromisos de pago es 0,50. Claro, en este caso, hay muy pocos datos que pueden, también, dar una imagen distorsionada de la realidad observada. Mientras mayor sea el número de datos mejor será la estimación realizada.

De los clientes clase A resultaron morosos los siguientes:

E.M.P.A.A.I.A. Cienfuegos	\$640,827.97
Emp. Pastas Y Car. Stgo de C.	429,177.07
ESS U. Independ. Ind. Aliment.	1,328,166.80
CSS Julio Antonio Mella	94,423.95
CAI 5 de Septiembre	84,349.14
Emp. Prod. Div. Jose A. Echev.	124,032.33
Emp. Azuc. Antonio Sánchez	80,234.74
Total facturación	\$2,781,212.00

Se evalúa entonces si es conveniente cancelarles las ventas a estos clientes morosos.

Escenario 1 Cancelar el 100 % de las ventas a los clientes pocos serios.

3. Cálculo de la Utilidad Marginal

Tabla 3.2: Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 4 599 804,00
Menos: Costos		
Variables	7 146 134,00	4 453 427,20
Fijos	257 200,00	257 200,00
Resultado Neto	\$ (22 318,00)	\$ (110 823,20)

Fuente: Elaboración propia

Resultado Marginal con el nuevo plan: \$ (88 505,20)

Programa propuesto – Programa actual

\$ (110 823,20)- (22 318,00)

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 7 381 016,00 Ventas Netas Actuales

2 781 212,00 Ventas Netas clientes morosos

\$ 4 599 804,00 Ventas Plan Propuesto

Cálculo de los Costos Variables para el nuevo plan propuesto:

\$ 7 146 134,00* 0,3768061= \$ 2 692 706,80

Costo Variable con el nuevo plan propuesto:

Costo Variable Total - Disminución del 37,68061 % del Costo Variable Total

\$ 7 146 134,00- \$ 2 692 706,80= \$ 4 453 427,20

4. Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Cálculo del Promedio de Cuentas por Cobrar

El promedio de cuentas por cobrar en el plan actual es de \$ 456 190,33

Para el Plan Propuesto es de \$ 224 422,67; resultante de:

$$\$456190,33 - \frac{2781212,00}{12} = \$456190,33 - 231767,66 = \$224422,67$$

5. Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

$$Rentabilidad\ General = \frac{Gastos\ totales}{Ingresos\ totales} \quad (3.1.1)$$

Programa Actual	Programa Propuesto
\$ 7 403 334,00 / \$ 7 381 016,00	\$ 4 710 627,2 / 4 599 804,00
1,00302037 x 100 = 100,30237 %	1,024093 x 100 = 102,4093 %

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Programa Actual	\$ 456 190,33 * 100,30237 % = \$ 457 569,71
Programa Propuesto	\$ 224 422,67 * 102,4093 % = \$ 229 829,68

6. Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Desinversión Promedio (programa propuesto)	\$ 229 829,68
Inversión Promedio (programa actual)	457 569,71
Inversión Marginal (ahorro)	\$ (227 740,03)

7. Cálculo del costo por invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

Ahorro Adicional = Desinversión Marginal * Rendimiento sobre la Inversión ó tasa de interés de los préstamos a corto plazo

En el caso de la Gydema se utilizó el 5 % correspondiente a la tasa de interés de los préstamos a corto plazo pues el rendimiento sobre la inversión en activos totales es menor a esta tasa, como se puede observar en el cálculo siguiente:

$$Rendimiento\ sobre\ Inversion = \frac{UDII}{Activos\ Totales\ promedio}$$

$$= \frac{16307,00}{7522380,75} = 0,0021677 * 100 = 0,26\%$$

$$Ahorro\ Adicional = Desinversión\ Marginal * tasa\ de\ interés\ préstamos\ a\ corto\ plazo$$

$$= \$ (227740,03) * 5\% = \$ (11387,00)$$

Tabla 3.3: Utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 5 990 410,00
menos (-): Costos		
Variables	7 146 134,00	5 799 780,10
Fijos	257 200,00	257 200,00
Resultado Neto	\$ (22 318,00)	\$ (66 570,1)

Fuente: Elaboración propia

8. Toma de decisión

Utilidad Marginal	\$ (88 505,20)
Ahorro Adicional	(11 387,00)
Resultado	\$ 77 118,20

La propuesta de cancelación del 100 % de las ventas a los clientes morosos no es factible pues la empresa incrementaría su pérdida en operación por \$ 88 505,20. El ahorro por asumir el programa propuesto sería de \$ 11 387,00, menor que su resultado negativo; por tanto la empresa debe mantener su programa actual.

Con este resultado, determinado por la pérdida en operación, se evidencia que la empresa en cualquiera de los escenarios que se evalúe, obtendrá una pérdida neta que no será compensada por el ahorro resultante de la desinversión que representa la cancelación, por lo cual no resulta factible aplicar esta alternativa.

No obstante se presenta a continuación el cálculo de la utilidad marginal, en los dos restantes escenarios definidos, a fin de ilustrar lo anterior.

***Escenario 2* Que las ventas del cliente poco serio se reduzcan en un 50 %**

Cálculo de la Utilidad Marginal

Resultado Marginal con el nuevo plan: \$ (44 252,10)

Programa propuesto - Programa actual

\$ (66 570,10) - (22 318,00)

Tabla 3.4: Utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 6 685 713,00
menos (-): Costos		
Variables	7 146 134,00	6 472 956,80
Fijos	257 200,00	257 200,00
Resultado Neto	\$ (22 318,00)	\$ (44 443,80)

Fuente: Elaboración propia

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 7 381 016,00 Ventas Netas Actuales
 1 390 606,00 50 % Ventas Netas clientes morosos
 \$ 5 990 410,00 Ventas Plan Propuesto

Cálculo de los Costos Variables para el nuevo plan propuesto

\$ 7 146 134,00 * 0,188403 = \$ 1 346 353,00

Costo Variable con el nuevo plan propuesto

Costo Variable Total - Disminución del 18,8403 % del Costo Variable Total
 \$ 7 146 134,00 - \$ 1 346 353,00 = \$ 5 799 780,1

Escenario 3 Que las ventas del cliente poco serio se reduzcan en un 25 %.

Cálculo de la Utilidad Marginal

Resultado Marginal con el nuevo plan: \$ (22 125,80)

Programa propuesto - Programa actual

\$(44 443,80) - (22 318,00)

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 7 381 016,00 Ventas Netas Actuales
 695 303,00 25 % Ventas Netas clientes morosos
 \$ 6 685 713,00 Ventas Plan Propuesto

Tabla 3.5: Resumen

Detalle	Escenario #1	Escenario #2	Escenario #3
Resultado Marginal	\$ (88 505,20)	\$ (44 252,10)	\$ (22 125,80)
Ahorro Adicional	11 387,00		
Resultado	\$ (77 118,20)		

Fuente: Elaboración propia

En ninguno de los 3 escenarios es factible asumir el plan propuesto pues en los mismos el resultado marginal, pérdida, es superior al ahorro por concepto de inversión.

3.1.1. Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días

El aplazamiento del plazo de pago se propone en 45 días que representa la media del tiempo promedio que toma a los clientes morosos cumplir el pago de las cuentas, como se muestra en la tabla ... a partir de este período se evalúan tres escenarios fundamentales para un crecimiento de las ventas del 5 %,10 % y 15 %.

Escenario 1: Que las ventas crezcan en un 5 %

Cálculo de la utilidad marginal con el nuevo plan propuesto

Tabla 3.6: Utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 7 750 066,80
menos (-): Costos		
Variables	7 146 134,00	7 503 440,70
Fijos	257 200,00	257 200,00
Resultado Neto	\$ (22 318,00)	\$ (10 573,90)

Fuente: Elaboración propia

Resultado Marginal con el nuevo plan: \$ 11 744,10

\$ (10 573,9) - (22 318,00)

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 7 381 016,00 Ventas Netas Actuales

más: 369 050,80 5 % Ventas Netas

\$ 7 750 066,80 Ventas Plan Propuesto

Cálculo de los costos variables para el plan propuesto:

$$\$ 7 146 134,00 + (7 146 134,00 * 5 \%) = \$ 7 146 134,00 + 357 306,70 = \$ 7 503 440,70$$

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Cálculo Promedio de Cuentas por Cobrar programa actual

$$\begin{aligned} \text{Rotacion de cuentas por cobrar} &= \frac{\text{ventas a credito}}{\text{cuentas por cobrar promedio}} \\ &= \frac{7381016,00}{456190,3} = 16,179685 \text{ veces} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ciclo de cobro} &= \frac{360}{\text{rotacion de cuentas por cobrar}} \\ &= \frac{360}{16,179685} = 22,25 \text{ dias} \approx 22 \end{aligned}$$

Cálculo Promedio de Cuentas por Cobrar programa propuesto

Sustituyendo en (2.2.5), resulta:

$$Pr = \frac{(\$7750066,80 * 22)}{360} = \$473615,19$$

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

$$\text{Rentabilidad General} = \frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$$

Para el programa actual este indicador es el mismo ($1,0030237 * 100 = 100,30237\%$), pues es el real de la empresa

Sustituyendo en la expresión 3.1.1 se tiene que para el programa propuesto es:

$$\text{Rentabilidad General} = \frac{7760640,70}{7750066,80} = 1,0013643 = 100,13643\%$$

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Programa Actual	$\$456\,190,33 * 100,30237\% = \$457\,569,71$
Programa Propuesto	$\$473\,615,19 * 100,13643\% = \$474\,261,34$

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuenta por Cobrar

Inversión Promedio (programa propuesto)	\$ 474 261,34
Inversión Promedio (programa actual)	457 569,71
Inversión Marginal	\$ 16 691,63

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} \text{Costo Adicional} &= \text{Inversión Marginal} * \text{Tasa de los préstamos a corto plazo} \\ &= \$ 16\,691,63 * 5\% \\ &= \$ 834,5815 \end{aligned}$$

Toma de decisión

Resultado Marginal	\$ 11 744,10
Costo Inversión adicional	834,58
Resultado	\$ 10 909,52

En este escenario con el programa propuesto la empresa disminuye en 11 744,10 su resultado (pérdida) neto en operación, o sea sigue siendo una pérdida pero logra compensarla en este valor por lo que significa una recuperación. Sin embargo su resultado continúa siendo una pérdida bajo el programa de flexibilización del período de crédito con supuesto de incremento en 5 % de las ventas. Por lo anterior no debe flexibilizar su período de crédito.

Escenario 2: Que las ventas crezcan en un 10 %.

Cálculo de la Utilidad Marginal en Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} \text{Resultado Marginal con el nuevo plan: } & \$ 23\,488,20 \\ \text{Programa propuesto - Programa actual} & \\ (\$ 1\,170,2) - (22\,318,00) & \end{aligned}$$

Tabla 3.7: Utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 8 119 117,60
Menos: Costos		
Variables	7 146 134,00	7 860 747,40
Fijos	257 200,00	257 200,00
Resultado Neto	(\$ 22 318,00)	\$ 1 170,20

Fuente: Elaboración propia

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 7 381 016,00	Ventas Netas Actuales
más: 738 101,6	10 % Ventas Netas
\$ 8 119 117,6	Ventas Plan Propuesto

$$\$7146134,00 + (7146134,00 * 10\%) = \$7146134,00 + 714613,40 = \$7860747,40$$

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

El promedio de cuentas por cobrar para el programa actual es el mismo. Para el propuesto:

Sustituyendo en la expresión (2.2.5), resulta

$$Pr = (\$8119117,60 * 22)/360 = \$496168,30$$

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Para el programa actual este indicador es el mismo ($1,0030237 * 100 = 100,30237\%$), pues es el real de la empresa.

Para el programa propuesto se sustituye en (3.1.1):

$$RentabilidadGeneral = \frac{8117947,4}{8119117,6} = 0,9998558 = 99,98558\%$$

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Programa Actual	\$ 456 190,33 * 100,30237 % = \$ 457 569,71
Programa Propuesto	\$ 496 168,30 * 99,98558 % = \$496 096,75

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuenta por Cobrar

Inversión Promedio (programa propuesto)	\$ 496 096,75
Inversión Promedio (programa actual)	457 569,71
Inversión Marginal	\$ 38 527,04

Tabla 3.8: Utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 8 488 168,40
Menos: Costos		
Variables	7 146 134,00	8 218 054,10
Fijos	257 200,00	257 200,00
Resultado Neto	\$ (22 318,00)	\$ 12 914,3

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} \text{Costo Adicional} &= \text{Inversión Marginal} * \text{Tasa de los préstamos a corto plazo} \\ &= \$ 38 527,04 * 5 \% \\ &= \$ 1 926,35 \end{aligned}$$

Toma de decisión

Resultado Marginal	\$ 23 488,20
Costo Inversión adicional	1 926,35
Resultado	\$ 21 561,85

El aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días con supuesto de incremento en las ventas en un 10 % le permite a la empresa obtener una utilidad marginal de \$ 23 488,20. El costo por asumir el programa propuesto es de \$ 1 926,35 por lo que la empresa debe flexibilizar su período de crédito.

Detalle	Escenario # 1	Escenario #2
Resultado marginal	\$ 11 744,10	\$ 23 488,20
Costo de la inversión	8,345,815	1 926,35
Resultado	\$ 10 909,52	\$ 21 561,85

Escenario 3: Que las ventas crezcan en un 15 %.

Cálculo de la Utilidad Marginal en Cuentas por Cobrar

Resultado Marginal con el nuevo plan \$ 35 232,3
Programa propuesto - Programa actual

\$ 12 914,3- (22 318,00)

\$ 7 381 016,00 Ventas Netas Actuales
 más: 1 107 152,40 15 % Ventas Netas
 \$ 8 488 168,4 Ventas Plan Propuesto

$$\$7146134,00 + (7146134,00 * 15 \%) = \$7146134,00 + 1071920,10 = \$8218054,10$$

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

El promedio de cuentas por cobrar para el programa actual es el mismo. Para el propuesto:

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{ventas anuales a credito}}{\text{rotacion de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Promedio de cuentas por cobrar propuesto} = \frac{8488168,4}{11} = \$771651,67$$

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

La rentabilidad para el programa actual este indicador es el mismo (1,0030237* 100=100,30237 %), pues es el real de la empresa.

Para el programa propuesto, sustituyendo en (3.1.1) es: $\frac{8475254,10}{8488168,40} = 0,9984785 = 99,84785 \%$

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Programa Actual \$ 456 190,33 * 100,30237 % = \$ 457 569,71
 Programa Propuesto \$ 771 651,67 * 99,84785 % = \$ 770 477,60

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuenta por Cobrar

Inversión Promedio (programa propuesto)	\$ 770 477,60
Inversión Promedio (programa actual)	457 569,71
Inversión Marginal	\$ 312 907,89

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} \text{Costo Adicional} &= \text{Inversión Marginal} * \text{Tasa de los préstamos a corto plazo} \\ &= \$ 312\,907,89 * 5 \% \\ &= \$ 15\,645,394 \end{aligned}$$

Toma de decisión

Resultado Marginal	\$ 35 232,30
Costo Inversión adicional	15 645,39
Resultado	\$ 19 586,91

A modo de conclusión puede apreciarse que el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días con supuesto de incremento en las ventas en un 15 % le permite a la empresa ganar por concepto de utilidades \$ 35 232,30. El costo por asumir el programa propuesto es de \$ 15 645,39 por tanto la empresa debe flexibilizar sus estándares de crédito tal como se propone.

3.1.2. Evaluar la conveniencia de establecer descuento por pronto pago.

La determinación del % de descuentos sobre las ventas por pronto pago constituye un ejercicio en el que se expresan características tan importantes del administrador financiero o del gerente de ventas, como el dominio de las características del negocio y la industria en que opera, los conocimientos en que el mismo se sustenta y los elementos de juicio dada a experiencia adquirida en el ejercicio de la profesión o actividad. Se expresa también en la posición de los decisores financieros o su forma de percepción con respecto al cliente. Así, si los directores del departamento de finanzas o, simplemente, aquellos a quienes se les confiere la responsabilidad de establecer el descuento, orientan su gestión desde la empresa y hacia el cliente, entonces intentarán establecer aquel descuento en el que todos ganen, o sea, su gestión estará sustentada en la filosofía de ganar-ganar.

Se ha intentado en esta investigación, como ya se deja ver desde el primer capítulo, hallar el porcentaje a aplicar como descuento por pronto pago que resulte atractivo para el cliente y beneficioso para la empresa. Sin embargo, como quiera que la expresión planteada se sustenta en el principio de que la empresa no debe conceder descuentos que no representen ahorros con respecto al costo de financiarse por el período de aplazamiento a través de préstamos bancarios

Tabla 3.9: Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalles	Actual(PA)	Propuesto(PP)
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 7 750 066,80
Menos : Costos		
Variables	7 146 134,00	7 503 440,70
Fijos	257 200,00	257 200,00
Menos: costo del descuento		31 000,27
Resultado Neto	\$ (22 318,00)	\$ (41 574,17)
Resultado Marginal con el nuevo plan		\$ (19 256,17)

Fuente: Elaboración propia

a corto plazo, resulta, para las condiciones de nuestro país, no aplicable; como lo demostramos a continuación:

$$i = d \frac{360}{t};$$

en donde:

i: tasa de interés de los préstamos a corto plazo. En nuestro caso del 5 %.

360: días comerciales del año.

t: período de crédito libre de riesgo. En nuestro caso $t = 30$ días, crédito comercial.

Sustituyendo y despejando en la expresión anterior: $= 0,000416 \approx 0,5 \%$

La determinación del porcentaje que, resultando atractivo para el cliente y a la vez, beneficioso para la empresa debe ser una tarea con la que se debe continuar.

Acá, entonces, aplicaremos la técnica para la evaluación de la conveniencia de establecer el descuento por pronto pago con un rebaja del 2 % sobre las ventas, tal y como ha sido utilizado por Ramos (Ramos, 2006).

Escenario 1: Las ventas aumentan un 5 % y que el 20 % de las ventas se hagan bajo la condición $2/10 - n/30$

Cálculo del costo del descuento (e):

Ingresos por Ventas * % de ventas con descuentos = Ventas con descuentos (g)

(g) = \$ 7 750 066,80 * 20 % = \$ 1 550 013,30

Total de ventas con descuentos (g) * % de descuento = descuento (e)

$$(e) = \$ 1\,550\,013,30 * 2\% = \$ 31\,000,27$$

Cálculo de la Inversión Marginal.

El promedio de cuentas por cobrar para el plan actual ya se conoce y es de \$ 456 190,33.

Para el plan propuesto

$$PCCp = \%VsD + \%VcD = \$ 364\,952,26 + 43\,055,925 = \$ 408\,008,18$$

El % de las ventas que continúan sin aplicación del descuento (%VsD) será igual a:

$$\%VsD = (\text{Promedio de Cuentas por Cobrar plan actual}) * (\% \text{ determinado de ventas sin descuento})$$

$$\%VsD = \$ 456\,190,33 * 80\% = \$ 364\,952,26$$

El % de las ventas con descuento (%VcD) se obtiene:

$$\%VcD = \frac{\text{ventas con descuentos}(g)}{\text{nueva rotacion}} = \frac{1550013,30}{36} = \$43055,925$$

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar.

El valor de la rentabilidad para el plan actual es de $1,0030237 * 100 = 100,30237\%$

$$\text{Para el programa propuesto la rentabilidad según (3.1.1) es:} = \frac{7791640,90}{7750066,80}$$

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} &\text{Promedio de Cuentas por Cobrar PA} * \text{Rentabilidad General} = \$ 456\,190,33 * 100,30237\% \\ &= \$ 457\,569,71 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{Promedio de Cuentas por Cobrar PP} * \text{Rentabilidad General} = \$ 408\,008,18 * 100,53643\% \\ &= \$ 410\,196,85 \end{aligned}$$

Desinversión Promedio (programa propuesto)	\$ 410 196,85
Inversión Promedio (programa actual)	457 569,71
Inversión Marginal(ahorro)	\$(47 372,86)

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar.

$$CA = IM * RsI$$

Acá donde está el RsI usamos ciertamente la tasa de interés de los préstamos a corto plazo (Ipcp) fijada por el banco para la empresa, como ya se explicó antes.

$$CA = IM * Ipcpl = $(47372,86) * 5\% = $(2368,643)$$

Toma de decisión

Resultado Marginal	\$ (19 256,17)
ahorro adicional	368,64)
Resultado	\$ (16 887,53)

En este escenario con el programa propuesto la empresa incrementa su pérdida en \$19 256,17. De asumir el programa propuesto se obtendría un ahorro por \$ 2 368,643; sin embargo, éste no compensa la pérdida marginal, por tanto la empresa no debe implementar el programa evaluado para este escenario.

Escenario 2: Que las ventas aumenten un 10 % y que el 40 por ciento de las ventas se hagan bajo la condición $2/10 - n/30$.

Tabla 3.10: Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalles	Actual(PA)	Propuesto(PP)
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 8 119 117,6
Menos : Costos		
Variables	7 146 134,00	7 860 747,4
Fijos	257 200,00	257 200,00
Menos: costo del descuento		64 952,94
Resultado Neto	\$ (22 318,00)	\$ (63 782,74)
Resultado Marginal con el nuevo plan		\$ (41 464,74)

Fuente: Elaboración propia

Ingresos por Ventas X % de ventas con descuentos = Ventas con descuentos (g)

Cálculo del costo del descuento (e):

$$(g) = \$8119117,6 * 40 \% = \$3247647,00$$

Total de ventas con descuentos (g) * % de descuento = descuento (e)

$$(e) = \$3247647,00 * 2 \% = \$64952,94$$

Cálculo de la Inversión Marginal El promedio de cuentas por cobrar para el plan actual ya se conoce y es de \$ 456 190,33.

Para el plan propuesto:

$$PCCp = \%VsD + \%VcD = \$273714,19 + 90212,42 = \$363926,60$$

El % de las ventas que continúan sin aplicación del descuento (%VsD) será igual a:

$\%VsD = (\text{Promedio de Cuentas por Cobrar plan actual}) * (\% \text{ determinado de ventas sin descuento})$

$$\%VsD = \$456190,33 * 60 \% = \$273714,19$$

El % de las ventas con descuento (%VcD) se obtiene:

$$\%VcD = \frac{\text{ventas con descuentos (g)}}{\text{nueva rotacion}} = \frac{3247647,00}{36} = \$90212,42$$

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

La rentabilidad para el plan actual es de $1,0030237 * 100 = 100,30237 \%$

Para el programa propuesto es:

$$\frac{8182900,30}{8119117,60} = 1,0078558 * 100 = 100,78558 \%$$

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar:

Promedio de Cuentas por Cobrar PA * Rentabilidad General = \$ 456 190,33 * 100,30237 %.
 =\$ 457 569,71

Promedio de Cuentas por Cobrar PP * Rentabilidad General= \$ 363 926,60 * 100,78558 %
= \$ 366 785,53

Desinversión Promedio (programa propuesto)	\$ 366 785,53
Inversión Promedio (programa actual)	457 569,71
Inversión Marginal(ahorro)	\$ (90 784,18)

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar.

$$CA = IM * Ipcpl = \$(90784, 18) * 5 \% = \$(4539, 209)$$

Toma de decisión

Resultado Marginal	\$ (41 464,74)
ahorro adicional	(4 539,21)
Resultado	\$ (36 925,53)

En este escenario con el programa propuesto la empresa incrementa su pérdida en \$ 41 464,74. Por asumir el programa propuesto se obtiene un ahorro de \$ 4 539,21, sin embargo, este ahorro no consigue compensar la pérdida marginal, por tanto la empresa no debe implementar el programa propuesto.

De todo lo anterior se deriva una conclusión: El establecimiento del descuento por pronto pago no es factible en ninguno de los dos escenarios pues en ambos se obtiene un resultado negativo o pérdida.

Cálculo de algunos indicadores

Los cálculos de los indicadores en cuestión se muestran a continuación, estos son: la rotación de cuentas por cobrar y el ciclo de cobro respectivamente.

	programa actual	Escenario 1	Escenario 2
indicador 1	$\frac{7381016,00}{456190,33} = 16, 18$	$\frac{7750066,80}{408008,18} = 18, 99$ veces	$\frac{8119117,6}{363926,60} = 22, 31$ veces
indicador 2	$\frac{360}{16,18} = 22, 25$	$\frac{360}{18,99} = 18, 95$ días	$\frac{360}{22,31} = 16, 14$ días

A pesar de que en los escenarios del plan propuesto los ingresos por ventas y la rotación de cuentas por cobrar son mayores, y por tanto, el ciclo de cobro menor; la pérdida neta en operación

Tabla 3.11: Resumen

Indicadores	Plan Actual	Escenario 1	Escenario 2
Ingresos por Ventas	\$ 7 381 016,00	\$ 7 750 066,80	\$ 8 119 117,6
Resultado Neto	(22 318,00)	(41 574,17)	(63 782,74)
Rotación Cuentas por Cobrar.	16 veces	19 veces	22 veces
Ciclo de Cobro.	22 días	19 días	16 días
Rentabilidad General	100,30237 %	100,53643 %	100,78558 %

Fuente: Elaboración propia

en los mismos es mayor que en el plan actual.

3.2. Análisis del crédito

En este paso se evalúa la conveniencia de extenderle crédito a la *CPA Mártires de Barbado*.

3.2.1. Caracterización de la empresa

Generalidades

La Cooperativa de Producción Agropecuaria Mártires de Barbados, con domicilio legal en Carretera Rancho Luna Km 13 y medio Municipio Cienfuegos, atendida por la Empresa Hortícola Cienfuegos, fue creada en el año 1980 con el acta N .1/80 y cuenta con 105 campesinos asociados además de 39 trabajadores asalariados.

Objeto social

La CPA Mártires de Barbados de acuerdo con la resolución 1901/05 tiene como objeto social lo siguiente:

- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional , viandas hortalizas, granos, cereales, cítricos, aves rusticas y sus huevos, frutas y vegetales en estado natural o procesados artesanalmente y plantas condimentosas frescas o secas, a la empresa que la atiende, a las Empresas Comercializadoras Mayoristas del Minag, al consumo social (centros del sistema Mined, Minsap, Minint, Mes, y Minfar), y a la administración del Mercado Agropecuario Estatal y de forma minorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal, en los Puntos de Ventas autorizados por el consejo de la Administración Municipal, a los socios, trabajadores de la Cooperativa, según regulaciones establecidas así como en el Mercado Agropecuario de Oferta y Demanda, una vez cumplido con los destinos definidos en la

contratación de la producción .

- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado mayor (vacuna y equina) y quesos a la Empresa Láctea del territorio, así como leche fresca (cruzamiento) a Comercio en los casos autorizados, y de forma minorista a los socios, trabajadores y jubilados de la Cooperativa cumpliendo con las regulaciones establecidas.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista en moneda nacional leche de cabra a los destinos autorizados cumpliendo con las regulaciones establecidas.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, animales comerciales de ganado mayor en pie a las Empresas Pecuarias del territorio, a otras cooperativas, a la Empresa que la atiende y a las Empresas Comercializadoras Mayoristas del Minag, así como animales de trabajo a otras cooperativas y entidades del sistema Minag, del Minaz, del territorio, y a productores individuales, cumpliendo con las regulaciones establecidas.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional ganado menor (cerdos, ovinos, caprinos, conejos), en pie y sus carnes con destino a la Empresa Porcina del territorio, Empresa de Ganado Menor, a la Empresa que lo atiende, a las Empresas Comercializadoras Mayoristas del Minag, al Mercado Agropecuario Estatal, en los Puntos de ventas autorizados por el Consejo de la Administración Municipal, a los socios, trabajadores y jubilados de la Cooperativa, según las regulaciones establecidas y en el Mercado Agropecuario de Ofertan y Demanda una vez cumplido con los destinos definidos en la contratación de la producción , así como de forma mayorista pie de cría de las referidas especies a otras cooperativas y a otras entidades del Minag y el Minaz
- Producir y comercializar carbón, leña, postes, posturas, forestales, flores, materia orgánica, piensos, semillas, biopreperados, humus de lombriz, forraje, subproductos de cosechas para alimento animal.
- Brindar servicios de trillado, y molinado de granos a otras cooperativas, alquiler de áreas y locales, servicios de carpintería y talabartería, servicios de maquinaria agrícola, transporte de carga, talleres, herrería, de tracción animal, doma de vacunos, y equinos.
- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas y de obras

menores a los socios, trabajadores, jubilados de la cooperativa y a otras entidades, así como de viales y caminos.

- Brindar servicios de comedor, cafetería, y recreación a los socios y familiares en moneda nacional.

La CPA tiene como **misión** cubrir la demanda existente de los productos que oferta.

La **visión** de la empresa es alcanzar la excelencia en los productos y servicios brindados, además estamos en el proyecto del perfeccionamiento empresarial.

Primer paso: como el cliente que se analiza es un cliente histórico de la GydeMa este primer paso consiste, como se definió en el procedimiento en:

Analizar el comportamiento de los pagos, para esto se tomó el expediente del cliente y se determinó, como en el caso de la determinación de los clientes morosos, cuánto tarda como promedio en cancelar a Glucosa sus compromisos resultantes de las compras a crédito. Así entonces, se construyó la tabla (ver Anexo D) en la que se evidencia que la CPA paga sus cuentas como promedio en 20 días aproximadamente, y un 11,36 % de incumplimiento de sus compromisos con respecto a la fecha pactada. La empresa no solo paga aproximadamente y en promedio 11 días por debajo del período de crédito establecido por la empresa, sino también que su probabilidad de incumplimiento es muy baja.

Luego se analizó la situación financiera de la empresa a través de la técnica de razones financieras. Los ratios seleccionados para el análisis fueron los que se muestran a continuación pertenecientes a los grupos de liquidez, rentabilidad y administración de deudas los cuales nos proporcionan información acerca del corto plazo, y del endeudamiento general de la empresa, información útil y relevante para el análisis de crédito comercial. La razón circulante muestra que la CPA Mártires de Barbados poseía en los años 2008 y 2009; 8,60 y 4,80 pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La empresa de forma general posee liquidez. Sin embargo, según Economía para Cuadros, este indicador debe estar entre 1,5 y 1,8; y, establece que por encima del límite superior representa peligro de tener recursos inmovilizados o utilizados ineficientemente.

Las razones de rentabilidad aunque muestran que se obtiene tan solo 0,07 y 0,06 pesos de utilidad por eso de venta y; 0,04 pesos de utilidad por peso invertido como promedio en activo

Tabla 3.12: Razones financieras

Razones	2008	2009
Circulante o de solvencia	8,60	4,80
Liquidez inmediata	8,27	4,73
Liquidez instantánea	0,16	0,09
Margen de utilidad/ ventas	0,07	0,06
Rendimiento / inversión	0,04	0,04
Endeudamiento general	1,67	4,28
Ciclo de pago	44,68	16,00

Fuente: Elaboración propia

total (valores bajos), en el caso de las razones margen de utilidad sobre ventas y rendimiento sobre la inversión, en los años 2008 y 2009, respectivamente; evidencia que la CPA genera utilidades. La variación experimentada de un período a otro por la razón de margen de utilidad sobre ventas es desfavorable, aunque mínima.

La razón de endeudamiento expresa que la empresa financia el 40 y 76 % de sus activos totales con deuda, en 2008 y 2009 respectivamente. La variación experimentada es sensible. En el segundo de los períodos referidos la empresa tiene mayor apalancamiento financiero, o sea en este último año la empresa utilizó mayores fondos que requieren pagos fijos para incrementar al máximo el rendimiento. Según la literatura consultada este valor se encuentra en los dos períodos en el rango ideal.

El ciclo de pago de la empresa mejora de un período a otro considerablemente. En 2008 Y 2009 a la CPA le tomaba como promedio pagar sus compras a crédito, 45 y 16 días, respectivamente. La variación experimentada es positiva, lo cual fortalece su reputación crediticia.

Segundo paso: Evaluar 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 de las cuales resultó que la mayoría de los directivos trabajan como promedio más de ocho años. Esta información se pudo corroborar con la consulta de los expedientes de los directivos.

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 (ver Anexo E) en cuyos informes se detectó lo siguiente:

- Deficiente sistema de control interno.
- Descuadre de cuentas.
- Cuentas por cobrar y pagar fuera de los términos establecidos.
- Cuentas con saldo contrario a su naturaleza
- Implementación incorrecta de resoluciones.

Tercer paso: Evaluar las condiciones de mercado.

Se comprobó que no existe dependencia de un solo cliente ni únicamente de un proveedor, sino que, por el contrario, existen más de uno. Para esto se revisó las listas y expedientes de clientes actuales y contratos.

Por todo lo anterior se evaluó de Bien este parámetro.

Cuarto paso: Evaluar otros Factores Relevantes.

En este paso el análisis se dirigió a la búsqueda de evidencia que confirmara o no la existencia de afectaciones por fenómenos naturales, incendios u otros fenómenos indeseados. Al respecto se comprobó por observación directa y entrevista con personal clave que no existen tales afectaciones en la actualidad más sin embargo la administración sí se cubre de la posibilidad de ocurrencia de los mismos a través de contratos de seguro, como se muestra en el Anexo F.

Por lo anterior se calificó como Bien el desempeño de la empresa en relación a este parámetro.

Toma de decisión:

Atendiendo a la calificación dada a cada parámetro y a lo definido para este punto en el procedimiento se decide aceptar la solicitud.

CONCLUSIONES

1. Se aplica un procedimiento para la evaluación de los estándares totales de crédito de la empresa, que le permite evaluar la conveniencia de modificarlos; y se propone una secuencia de pasos como parte de este también para el análisis de los clientes solicitantes de crédito comercial.
2. La cancelación de las ventas no resulta una alternativa factible pues genera pérdidas por \$ 88 505,20; 44 252,10 y, 22 125,80 en los escenarios 100, 50 y 25 % de cancelación de las ventas respectivamente.
3. Es sólo conveniente ampliar el período de crédito si se espera un incremento en las ventas como mínimo del 10 % en cuyo caso la empresa obtendría una utilidad marginal de \$ 23 488,20. El costo por asumir este programa es de \$ 1 926,35 por lo que confirma la conveniencia de flexibilizar su período de crédito de 30 a 45 días.
4. Las fórmulas que, en la búsqueda de un descuento por pronto pago ideal tanto para la empresa como para el cliente, se sustentan en el principio de que la empresa no debe conceder descuentos que no representen ahorros con respecto al costo de financiarse por el período de aplazamiento a través de préstamos bancarios a corto plazo, resulta, para las condiciones de nuestro país, no aplicable. Esto se debe a que la tasa de interés de dichos préstamos es muy baja.
5. El establecimiento del descuento por pronto pago no es factible en ninguno de los dos escenarios pues en ambos se obtiene un resultado negativo o pérdida.
6. La salud financiera de la CPA Mártires de Barbados es aceptable de manera general.

RECOMENDACIONES

1. Continuar en la búsqueda de alternativas que permitan disminuir el tiempo promedio de cobro de las ventas relativas a los clientes morosos.
2. Ampliar el período de crédito, de 30 a 45 días, siempre y cuando, y mediante previo estudio riguroso, se espere las ventas crezcan al menos en un 10 % con respecto al nivel actual.
3. Continuar buscando fórmulas que le permitan a la empresa determinar el % de descuento por pronto pago que resulte atractivo al cliente y beneficioso a la entidad.
4. Aceptar la solicitud de venta a crédito de la empresa solicitante CPA Mártires de Barbados, y en consecuencia, proceder a ejecutar todas las acciones formales derivadas de tal decisión.
5. Implementar el procedimiento propuesto para la administración y evaluación de las cuentas por cobrar y la política de crédito de la empresa.
6. Continuar con estudios similares a fin de perfeccionar el procedimiento.

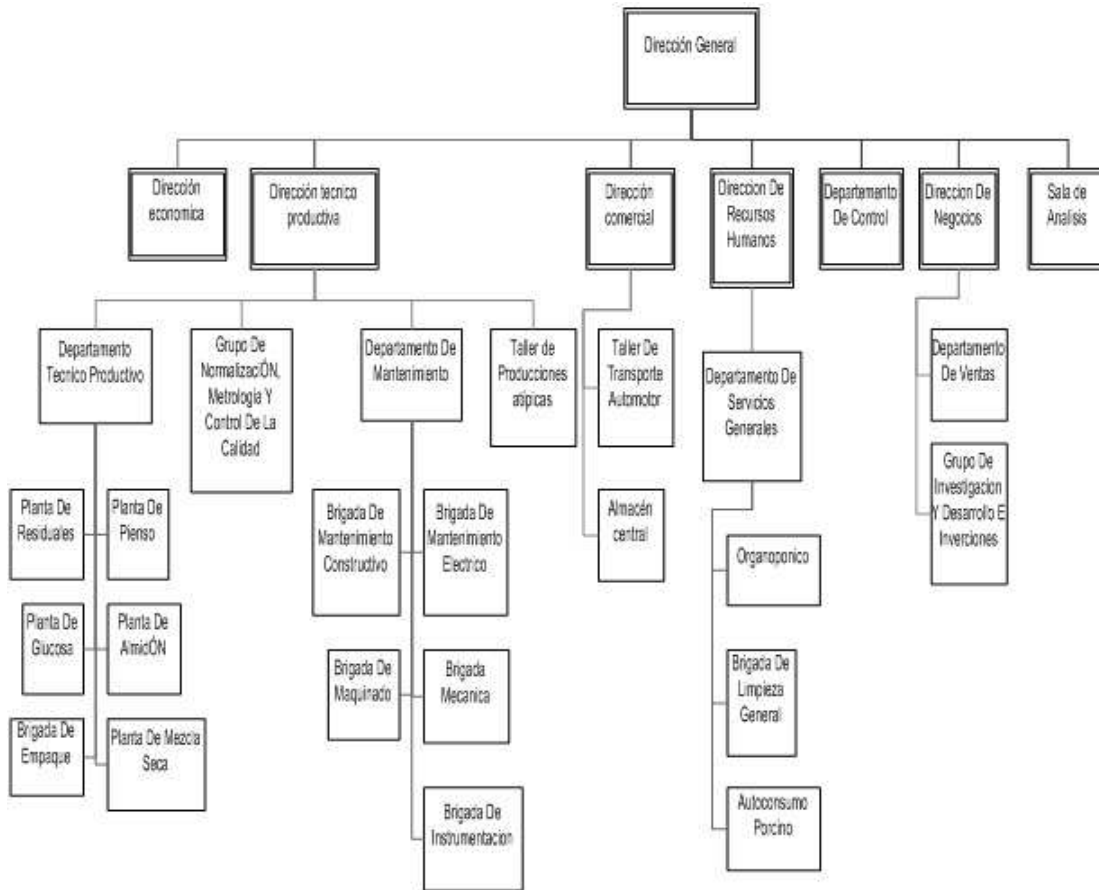
BIBLIOGRAFÍA

- Abreus, M. (2008). *Administración financiera de cuentas por cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- Avilez, J. A. (2008). *Recolección de datos*. <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>.
- Bradley, R. (2007). *Definición de finanzas*.
- Brearily, Stewart, & Alan. (1990). *Fundamentos de financiación empresarial*.
- Catacora, F. (2003). *Contabilidad. la base para las decisiones gerenciales*. Venezuela: Mc Graw Hill.
- CincoSeptiembre. (2009). Las cuentas crecen, CRECEN. *Año 30. no.1*.
- Correa, A. (2007). *Aplicación de un procedimiento para la determinación del índice de riesgo crediticio*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- EAC. (1991). *Glosario de términos contables, administrativos, financieros y conexos*. Barquisimeto.
- García, A. (2007, March). *Evolución y desarrollo de las finanzas*.
- Gitman, L. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (Vol. I). Ciudad de La Habana, Cuba: Félix Varela.
- González, Y. (2008). *Guanaroca, más allá de la leyenda. una aproximación al la inserción de las poblaciones locales en las actividades de uso público*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- González, R. (2009). *Técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- Granma. (2009). Agujeros en la economía. millones de nadie. *Año 45 No. 210*.
- Hillier, F. S. (1963). The derivation of probabilistic information for the evaluation of risky investments. *Management Science*, 9, 443-457.
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment. *American Economic Review*, 50, 261-297.

- Quevedo, R. (2009). *Técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la unidad propaganda provincial del PCC cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- Ramos, A. (2006). *Administración de cuentas por cobrar empresa pesquera industrial*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- Rodríguez, G. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Santiago, A. (s.a). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid: Pirámides.
- Sharpe, W. F., Alexander, J. G., & Bailey, J. V. (1999). *Investments*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall.
- VanHorne, J. (2005). *Administración financiera*.
- Weston, T. F. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (Vol. 2, Décima ed.). La Habana: Felix Varela.


Anexo A

Organigrama de la Empresa Gydemá



Anexo B

Contrato de Compra-Venta

 MINISTERIO DEL AZUCAR	EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS.	Código: DG/P04-00 Rev.: 00 Pág.: 1 De: 8
---	---	--

Título: CONTRATO DE COMPRA-VENTA No _____


ENTIDAD: _____MINAZ _____NO MINAZ

	Nombre (s) y Apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Lic. Yisel Domínguez China	Ase sor Jurídico	
Revisado por:	René A Rodríguez Ortega	Jefe Grupo de Venta	
Aprobado por:	Lic. Miguel A Villa zon Álvarez	Director Comerc. y Negocio	

DE UNA PARTE La Empresa de Glucosa Cienfuegos, con domicilio legal Zona Industrial No2 Pueblo Grño, Cienfuegos, perteneciente al Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA), perteneciente al MINAZ, registrado con el Código No 108.0.2306,, Cuenta Bancaria en C.U.P. No. 0648201121700113 en la Agencia Bancaria del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC); No.

Copia Controlada No. : 01 Fecha Emisión: 31 /03/2010

PROHIBIDA SU REPRODUCCION SIN LA AUTORIZACIÓN DEL AREA EMISORA DE EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS

 <p>MINISTERIO DEL AZUCAR</p>	<p>EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS.</p>	<p>Código: DG/P04-00 Rev.: 00 Pág.: 2 De: 8</p>
--	--	--

4831, representada en este acto por _____, en su carácter de J' Grupo de Ventas según Resolución No _____ emitida por José de Amas Fleites, con fecha _____, quien en lo sucesivo se denominará, **EL VENDEDOR**

DE OTRA PARTE La Entidad _____ subordinada a _____, con Domicilio legal en _____, registrada con el Código No _____, y la Cuenta Bancaria en C.U.P. No. _____, con titular de cuenta _____, que opera en el Banco _____ Agencia _____, con No. Telefónico _____, Fax. _____, Email: _____, representada en este acto por _____, en su carácter de _____, designado por Resolución _____ de fecha _____ quien en lo adelante se denominará, **EL COMPRADOR**

AMBAS PARTES Reconociendo la personalidad jurídica y representación con que comparecen, convienen en suscribir el presente Contrato en los términos y condiciones siguientes:

1. OBJETO DEL CONTRATO.

1.1 Mediante el presente contrato, **EL VENDEDOR** se obliga a entregar y cobrar y **EL COMPRADOR** a recibir y pagar los productos, en los términos y en las condiciones que se pactan en el cuerpo del contrato.

2. CONDICIONES DE ENTREGA Y ENTREGA

2.1 - El lugar de entrega de los productos será en los Almacenes de **EL VENDEDOR**, sito en la Zona Industrial No. 2, Pueblo Grifo, Cienfuegos, en el horario de 8:30 a.m. a 3:00 p.m., de lunes a viernes y sábados de 8:30 a.m. a 11:00 a.m.

2.2- La fecha de la entrega será la consignada en los documentos de entrega, conduce o factura, debidamente firmada por los representantes de las partes.

3. ESPECIFICACIONES DE CALIDAD.

3.1 **EL VENDEDOR** se obliga a entregar las mercancías con sus _____ correspondientes certificados de calidad

3.2 Los gastos en que incurra **EL COMPRADOR** en la devolución de los productos que incumplan los parámetros de calidad y cualquier otro daño y perjuicio que por este concepto se deriven serán por cuenta y cargo de **EL VENDEDOR**.

3.3 Las reclamaciones serán presentadas en un Término de 15 días siguientes a la fecha de entrega acompañado por un certificado de inspección emitido por un tercero ajeno.

4. GARANTÍA:

4.1- Si las mercancías resultaran parcial o totalmente defectuosas **EL VENDEDOR** a opción de **EL COMPRADOR**, y sin costo adicional para este, la sustituirá.

La sustitución, si hubiera alguna debe hacerse en un término de 30 días a partir de la firma del acuerdo entre las partes.


4.2- Las mercancías sustituidas quedan garantizadas en los mismos términos y condiciones que las mercancías originales y por un nuevo período igual al previsto para éstas. Esta disposición no se aplicará a aquellas mercancías que no resulten defectuosas.

5. PRECIO, FORMA Y TERMINOS DE PAGO.

Copia Controlada No. : 01

Fecha Emisión: 31 /03/2010

PROHIBIDA SU REPRODUCCION SIN LA AUTORIZACION DEL AREA EMISORA DE EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS

 <p>MINISTERIO DEL AZUCAR</p>	<p>EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS.</p>	<p>Código: DG/P04-00 Rev.: 00 Pág.: 3 De: 8</p>
--	--	---

5.1 Los precios de los productos contratados serán los que se refieren en el Anexo 1 del presente escrito.

5.2- La forma de pago de los productos serán los que a continuación se dará:

5.2.1 **EL COMPRADOR** recogerá la prefectura en el domicilio de **EL VENDEDOR**, por anticipado y presentará el cheque al momento de recibir la mercancía, el cual será emitido a nombre de: **EES EMPRESA GLUCOSA CIENFUEGOS**.

5.2.2. En el caso de las Empresas fuera de provincia la comunicación será con los gestores de venta o el área de venta con el objetivo de solicitar la oferta de la compra que se realizará y coordinar el día de carga, dichos funcionarios utilizando los medios pertinentes de Fax, correo electrónico etc. le hará llegar dicha oferta comercial a los clientes para que se proceda a la confección de lo instrumento de pagos definidos por ambas partes, el pago se realizará en el momento de entrega, mediante:

a-) Cheque nominativo.

b-) Cheque certificado si las operaciones la meritan

5.2.3. En casos muy excepcionales se le dará facilidades comerciales a los clientes la cual no debe excederse de los treinta días habilitados para esto.

5.2.4. Los precios estarán sujetos a cambio de acuerdo a las regulaciones y resoluciones emitidas por el MEP, por lo que serán revisados semestralmente o cuando surja el cambio refiriéndolo en suplemento.

5.2.5. Las facilidades de crédito comercial, será mediante acuerdo mutuo y se anexará al contrato, el tiempo del mismo con su tasa de interés. Los instrumentos de pago a utilizar podrán ser los definidos por el BCC, no obstante en caso de una evaluación de riesgo con determinado cliente, el vendedor podrá exigir instrumentos de pago específicos para lograr tener una garantía de cobro.

5.2.6. Para las Empresas Estatales del Organismo y dentro de la provincia, se concederá un término de pago de 30 días naturales, verificándose el mismo a través de los siguientes instrumentos de pagos:

a-) Cheque nominativo.

b-) Cheque certificado si las operaciones lo merita y en correspondencia con la Evaluación realizada para el cliente.

5.2.7. Para la venta a Organizaciones como CPA, UBPC, CCS, CCSF, dentro y fuera del Organismo el pago se realizará en el momento de la entrega mediante:

a-) Cheque nominativo.

b-) Cheque certificado si las operaciones la meritan.

5.3 El presente contrato se registrará por la cláusula No _____

6. PENALIDADES

6.1- Si el cliente incumple con el término pactado para el pago de las facturas recibidas, estará obligado a pagar un recargo por mora que asciende al 4% anual.

6.2- Como forma de garantizar el pago de la deuda, **EL VENDEDOR**, podrá suspender la entrega de las mercancías en los plazos acordados, hasta tanto no se haga efectivo el pago de la misma.


6.3- Una vez reiniciadas las operaciones comerciales de compra venta el vendedor puede cubrirse de los incumplimientos del cliente solicitándoles instrumentos de pagos que tengan garantías de poder materializar el cobro.

7. RECLAMACIONES

Copia Controlada No. : 01

Fecha Emisión: 31 /03/2010

PROHIBIDA SU REPRODUCCION SIN LA AUTORIZACIÓN DEL AREA EMISORA DE EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS

 MINISTERIO DEL AZUCAR	EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS.	Código: DG/P04-00 Rev.: 00 Pág.: 3 De: 8
---	---	--

5.1 Los precios de los productos contratados serán los que se refieren en el Anexo 1 del presente escrito.

5.2- La forma de pago de los productos serán los que a continuación se dirá:

5.2.1 **EL COMPRADOR** recogerá la prefectura en el domicilio de **EL VENDEDOR**, por anticipado y presentará el cheque al momento de recibir la mercancía, el cual será emitido a nombre de: **ES EMPRESA GLUCOSA CIENFUEGOS**.

5.2.2. En el caso de las Empresas fuera de provincia la comunicación será con los gestores de venta o el área de venta con el objetivo de solicitar la oferta de la compra que se realizará y coordinar el día de carga, dichos funcionarios utilizando los medios pertinentes de Fax, correo electrónico etc. le hará llegar dicha oferta comercial a los clientes para que se proceda a la confección de lo instrumento de pagos definidos por ambas partes, el pago se realizará en el momento de entrega, mediante:

a-) Cheque nominativo.

b-) Cheque certificado si las operaciones la meritan

5.2.3. En casos muy excepcionales se le dará facilidades comerciales a los clientes la cual no debe excederse de los treinta días habilitados para esto.

5.2.4. Los precios estarán sujetos a cambio de acuerdo a las regulaciones y resoluciones emitidas por el MFP, por lo que serán revisados semestralmente o cuando surja el cambio refrendándolo en suplemento.

5.2.5. Las facilidades de crédito comercial, será mediante acuerdo mutuo y se anexará al contrato, el tiempo del mismo con su tasa de interés. Los instrumentos de pago a utilizar podrán ser los definidos por el BCC, no obstante en caso de una evaluación de riesgo con determinado cliente, el vendedor podrá exigir instrumentos de pago específicos para lograr tener una garantía de cobro.

5.2.6. Para las Empresas Estatales del Organismo y dentro de la provincia, se concederá un término de pago de 30 días naturales, verificándose el mismo a través de los siguientes instrumentos de pagos:

a-) Cheque nominativo.

b-) Cheque certificado si las operaciones lo merita y en correspondencia con la Evaluación realizada para el cliente.

5.2.7. Para la venta a Organizaciones como CPA, UBPC, CCS, CCS-F, dentro y fuera del Organismo el pago se realizará en el momento de la entrega mediante:

a-) Cheque nominativo.

b-) Cheque certificado si las operaciones la meritan.

5.3 El presente contrato se registrará por la cláusula No _____

6. PENALIDADES

6.1- Si el cliente incumple con el término pactado para el pago de las facturas recibidas, estará obligado a pagar un recargo por mora que asciende al 4% anual.

6.2- Como forma de garantizar el pago de la deuda, **EL VENDEDOR**, podrá suspender la entrega de las mercancías en los plazos acordados, hasta tanto no se haga efectivo el pago de la misma.


6.3- Una vez iniciadas las operaciones comerciales de compra venta el vendedor puede cubrirse de los incumplimientos del cliente solicitándoles instrumentos de pagos que tengan garantías de poder materializar el cobro.

7. RECLAMACIONES

Copia Controlada No. : 01

Fecha Emisión: 31 /03/2010

PROHIBIDA SU REPRODUCCION SIN LA AUTORIZACIÓN DEL AREA EMISORA DE EMPRESA DE GLUCOSA
CIENFUEGOS

 <p>MINISTERIO DEL AZUCAR</p>	<p>EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS.</p>	<p>Código: DG/P04-00 Rev.: 00 Pág.: 5 De: 8</p>
--	--	--

4. Dec-Ley No 252, del Sistema de Dirección y Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Dec-Ley No 281. Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
6. Resolución 245/08 del BCC Normas Bancarias para los cobros y pagos.
7. Resolución No. 2253/2005, Indicaciones para la Contratación económica del MEP.
8. Acuerdo 41/2008 del 19 de Mayo del 2008 dictado por el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba, sobre los intereses por mora y créditos comerciales.
9. Resolución 2253/05 del MEP sobre indicaciones para la contratación económica.

12. ENIREDA EN VIGOR Y VIGENCIA

- 11.1- Este Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá vigencia hasta el 31-12-2010.

Todo suplemento del contrato, formara parte integrante del mismo, fuera de este no tiene valor ni efecto alguno.

Y para que conste se extienden y firman por los Contratantes en 2 ejemplares a un solo tenor y un mismo efecto en Cienfuegos a los _____ del mes _____ del 2010 "Año 52 del triunfo de la Revolución".


EL VENDEDOR

EL COMPRADOR

Copia Controlada No. : 01

Fecha Emisión: 31 /03/2010

PROHIBIDA SU REPRODUCCION SIN LA AUTORIZACION DEL AREA EMISORA DE EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS

 <p>MINISTERIO DEL AZUCAR</p>	<p>EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS.</p>	<p>Código: DG/P04-00 Rev.: 00 Pág.: 5 De: 8</p>
--	--	---

4. Dec-Ley No 252, del Sistema de Dirección y Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Dec-Ley No 281. Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
6. Resolución 245/08 del BCC Normas Bancarias para los cobros y pagos.
7. Resolución No. 2253/2005, Indicaciones para la Contratación económica del MEP.
8. Acuerdo 41/2008 del 19 de Mayo del 2008 dictado por el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba, sobre los intereses por mora y créditos comerciales.
9. Resolución 2253/05 del MEP sobre indicaciones para la contratación económica.

12. ENIREDA EN VIGOR Y VIGENCIA

- 11.1- Este Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá vigencia hasta el 31-12-2010.

Todo suplemento del contrato, formara parte integrante del mismo, fuera de este no tiene valor ni efecto alguno.

Y para que conste se extienden y firman por los Contratantes en 2 ejemplares a un solo tenor y un mismo efecto en Cienfuegos a los _____ del mes _____ del 2010 "Año 52 del triunfo de la Revolución".


EL VENDEDOR

EL COMPRADOR

Copia Controlada No. : 01

Fecha Emisión: 31 /03/2010

PROHIBIDA SU REPRODUCCION SIN LA AUTORIZACION DEL AREA EMISORA DE EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS

 <p>MINISTERIO DEL AZUCAR</p>	<p>EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS.</p>	<p>Código: DG/P04-00 Rev.: 00 Pág.: 5 De: 8</p>
--	--	---

4. Dec-Ley No 252, del Sistema de Dirección y Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Dec-Ley No 281. Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
6. Resolución 245/08 del BCC Normas Bancarias para los cobros y pagos.
7. Resolución No. 2253/2005, Indicaciones para la Contratación económica del MEP.
8. Acuerdo 41/2008 del 19 de Mayo del 2008 dictado por el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba, sobre los intereses por mora y créditos comerciales.
9. Resolución 2253/05 del MEP sobre indicaciones para la contratación económica.

12. ENIREDA EN VIGOR Y VIGENCIA

- 11.1- Este Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá vigencia hasta el 31-12-2010.

Todo suplemento del contrato, formara parte integrante del mismo, fuera de este no tiene valor ni efecto alguno.

Y para que conste se extienden y firman por los Contratantes en 2 ejemplares a un solo tenor y un mismo efecto en Cienfuegos a los _____ del mes _____ del 2010 "Año 52 del triunfo de la Revolución".


EL VENDEDOR

EL COMPRADOR

Copia Controlada No. : 01

Fecha Emisión: 31 /03/2010

PROHIBIDA SU REPRODUCCION SIN LA AUTORIZACION DEL AREA EMISORA DE EMPRESA DE GLUCOSA
CIENFUEGOS

 <p>MINISTERIO DEL AZUCAR</p>	<p>EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS.</p>	<p>Código: DG/P04-00 Rev.: 00 Pág.: 5 De: 8</p>
--	--	--

4. Dec-Ley No 252, del Sistema de Dirección y Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Dec-Ley No 281. Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.
6. Resolución 245/08 del BCC Normas Bancarias para los cobros y pagos.
7. Resolución No. 2253/2005, Indicaciones para la Contratación económica del MEP.
8. Acuerdo 41/2008 del 19 de Mayo del 2008 dictado por el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba, sobre los intereses por mora y créditos comerciales.
9. Resolución 2253/05 del MEP sobre indicaciones para la contratación económica.

12. ENIREDA EN VIGOR Y VIGENCIA

- 11.1- Este Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá vigencia hasta el 31-12-2010.

Todo suplemento del contrato, formara parte integrante del mismo, fuera de este no tiene valor ni efecto alguno.

Y para que conste se extienden y firman por los Contratantes en 2 ejemplares a un solo tenor y un mismo efecto en Cienfuegos a los _____ del mes _____ del 2010 "Año 52 del triunfo de la Revolución".

EL VENDEDOR

EL COMPRADOR

Copia Controlada No. : 01

Fecha Emisión: 31 /03/2010

PROHIBIDA SU REPRODUCCION SIN LA AUTORIZACION DEL AREA EMISORA DE EMPRESA DE GLUCOSA CIENFUEGOS

Anexo C

Cientes de Gydemá

Cientes	Monto de	facturación	
Asoc. Combat. Manicaragua	\$19,377.82	Sindicato Provincial Azucarero	438.68
Ac. y Benef. de Tabaco Mtzas	6,558.98	Emp.Serv. Trabaj. Micons	16,419.53
Azucarera Juan Avila	79,188.57	Emp. Conservas Vegetales SS	52,631.99
Emp. Azucarera 14 de Julio	141,606.67	Emp. Servicios Trab. Varadero	2,172.00
CAI Elpidio Gomez	114,194.62	EFS. Pod. Agrop. UEBl Esper.	437.6
Planta Sorbitol Florida	550,381.30	Emp. Servicios Tecnicos	54,669.84
Emp. Azuc. Antonio Sanchez	80,234.74	CAI Carlos Caraballo	41,840.49
CAI 5 de Septiembre	84,349.14	ETAG	233,250.20
CAI Ramon Ponciano	200,993.71	Emp. Agrop. 1 de Mayo	8,322.99
Emp. Heriberto Mederos	3,279.48	Granja Agropec.Mal Tiempo	6,893.98
Emp. Tabaco Manicaragua	16,474.81	EES.Granja Agroind.M. Abreus	60,855.27
UEB Ganado Menor Cfgos	13,940.74	CSS Jorge Alfonso	77,485.03
UEB Comercializadora Azucar	2,411.70	UBPC La Esperanza	2,029.45
Emp. Alimentos Granma	6,044.60	Emp. Suchel Camacho	3,700.00
Emp. Const. Civil y Mtto Vial	609.81	Emp. Comercializadora Gamby	13,910.77
Tribunal Popular Prov. Cfgos	271.5	Emp. Confitera Molinera Holg.	28,017.20
PCC Provincial Cienfuegos	7,674.61	Emp. Forestal Cienfuegos	11,159.91
Confitera Caibarien	43,188.68	Emp. Sumistros Agrop. Cfgos	21,341.05
Emp. Campismo Popular Cfgos	1,678.44	Emp. Const y Serv. De Ingen.	3,279.48
Servicios Minaz Cfgos	92,996.26	Inst. Inv. Ind. Alimenticia	3,096.00
EMPA	34,721.75	CSS Esteban Curbelo	3,763.76
Emp. Serv. Grales Ind. Artes.	71,948.87	CSS Dionisios San Roman	16,444.11
CSS El Vaquerito Palmira	130,646.83	Confitera Camaguey	36,816.63
Emp. Atencion a Equipos	4,492.55	Emp. Com. Y Gastron.Palmira	28,782.49
Emp. Agropecuaria Espartaco	103,143.51	Emp.Serv. Trab. Granma	176.05
Granja Agroind. Pepito Tey	35,047.07	Emp. Semillas Varias Villa C.	437.6
Granja Agropec. 1 de Mayo	29,960.54	UEB Planta Habana	875.2
Grupo Const. Azucarera Cfgos	3,178.68	CSS Antonio Maceo	34,260.32
UB Comercial Cfgos	341,294.40	CSS Antonio Maceo (Mal Tpo)	6,433.66
Emp. Agropec. Mal Tiempo	65,574.77	Casa del Abogado	482.37
UBE Tecnimercado	45,530.91	Emp. Prod. Lacteos Habana	27,811.73
CSS Mal Tiempo	1,965.54	Emp. Pastas Y Car. Stgo de C.	429,177.07
Compacto Caribe S.A	19,142.37	Emp. Derivados del Cacao	2,188.00
UBPC Guajabona	7,057.40	CSS Agustin Cabrera	6,585.56
Direccion Mncpal Fin. Y precios	2,037.48	Emp. Pienso Cienfuegos	3,408.75
Textilera Ruben M. Villena	13,974.60	EES. Emp. Azucarera 14 de Julio	116,268.13
Emp. Prod. Div. Jose A. Echev.	124,032.33	Instituto Finlay	7,582.40
Emp. Comb. Cereales Cfgos	6,910.22	Gema Minaz	530,679.27
Emp. Alim. Habana	8,063.66	UED Cubisa	2,363.74
Emp. Mielera P. Figueredo	44,182.43	Emp. Pienso Santa Clara	3,152.92
EA. Ciudad Caracas	30,273.40	UEB At. Comercial Varadero	3,665.18
CAI Ecuador	4,872.29	Division Logistica Habana	5,564.98
Emp. Textil Celia S. Manduley	9,842.00	ESS U. Independ. Ind. Aliment.	1,328,166.80
E.M.P.A.A.I.A. Cienfuegos	640,827.97	CSS Julio Antonio Mella	94,423.95
Division Logistica S.S	70,858.03	Astilleros Cienfuegos	2,654.19
Inst. Medic. Veterinaria Cfgos	5,493.48	UB Aseg. Geocuba Minfar	4,100.17
(esta descrito asi) 0	482.37	Emp. Cubana De Chocolateria	2,972.00
Emp. Gráfica de Cienfuegos	241.19	Emp. Textilera 9 de Abril	350.4
CPA Martires de Barbados	30,345.08	Emp. Azuc. Amancio Rodriguez	78,257.71

Emp. De Papel	2,188.00	Inst. Proyectos Azucareros	3,220.62
Cap. Emp. Prov. Ind Alim. Stg	473.6	Comunales Municipal	2,178.18
CSS Abel Santamaria	5,952.43	UJC. Provincial Cfgos	271.5
CSS Luis Perez Lozano	17,147.74	Emp. Geologom. del Centro	1,182.68
CSS Martires de Bolivia	1,852.74	Hospital Psiquiátrico Habana	4,970.53
UBPC La Herradura	2,460.42	Emp. UPR Servál	2,972.00
AT Comercial Habana	655.6	Habaguanex	3,000.80
Poder Popular Lajas	2,306.94	CPA 7 de Noviembre	4,271.36
Emp. Molinera Cardenas	656.4	Emp. Confitera Camaguey	29,352.40
Textilera Ariguanabo	5,758.60	Emp. Textil Desm. Del Granma	891.6
Emp. Geominera del Centro	5,089.49	Educacion Mcpl Cumanayagua	14,480.00
Emp. Lac. Y Conf. Pinar del Rio	5,160.00	Emp. Comercio Minor Mixta	96,835.00
Emp. Prod. Lacteos Bayamo	2,188.00	ITH Habana	8,194.60
Agencia Seguridad Delta Cfgos	956.38	Comerc. ITH V. Clara	750.2
CSS Beraldo Sánchez	1,936.94	Emp. Gastronomía Cfgos	81,450.00
CAI Washinton	26,017.61	Emp. Cervec. A. Diaz(Manaca)	1,639.74
OEE Transp.Manicaraga	10,519.49	CPA Raul Diaz Alonso	1,769.68
UEB Silos y Molinos	7,134.62	Emp. Avicola Cfgos	11,639.74
CSS Fernando Conde	3,338.88	Direccion Prov. Planif. Fisica	385.99
Emp. Const. Militar # 3	1,327.48	UBPM San Alejo	1,260.36
Campismo Popular Cfgos	724	UBPC Maribona, Lajas	2,296.27
UB Servicio Minaz Matanzas	34,444.74	UBPC Tres Picos Cartagena	3,855.10
Balneario Ciego Montero	218.08	CTC Provincia Cfgos	790.27
Emp. Pastas Alim. Vita Nuova	2,411.86	CSS El Vaquerito Rodas	1,034.00
Emp. Conserv. Veget. Gram.	25,790.34	Emp. Producciones Varias	2,972.00
CPA Victoria de Nicaragua	6,707.84	Epia Las Tunas	750.2
EES UEB Granja # 6 Citrico	54,848.18	UBPC Cepero (Potrerillo)	3,301.48
Emp. Citrico Arimaó	5,541.99	Labiofam Cienfuegos	1,188.80
UM 4225	870.86	Asociación de Comb. Cfgos	3,431.39
Escuela Militar Camilo Cfgos	1,639.74	Total	\$7,381,016.00
Unidad Militar # 7924	16,208.04	Ventas totales a crédito según ER	\$7,381,016.00
Grupo Emp. Transminaz Hab.	4,202.02	Diferencia	\$0.00
Emp. Comercializadora V. Clara	22,706.98		
CSS Adolfo Ortiz	2,591.69		
ITH Varadero (Fintur SA)	3,212.60		
Alimentaria Villa Clara	1,188.80		
ESS Emp. Cit. Heroes de Giron	6,558.98		
CAI Heriberto Dukesne V. Clara	8,103.21		
CAI Melanio Hernandez	3,232.54		
Emp. Const. Y Servi. De ingen.	2,460.42		
UEB ATM Mitrans Cfgos	169.52		
UP Provincial de Radio Cfgos	396.65		
ABT Cabaiguan UEB De Aseg.	3,620.00		
Emp. Serv. A Trab. Ciudad Hab.	594.4		
Emp. Serv. A Trab. Villa Clara	7,720.17		



Anexo D

Facturación de la CPA Mártires de Barbados

CPA Mártires de Barbado (Solicitante de crédito)					
# de Factura	día de Facturación	fecha convenida	Fecha de Cobro	Días	incumple
1672/09	05-Dic	04-Ene	18-Dic	13	0
1506/09	11-Nov	11-Dic	18-Dic	37	1
1434/09	28-Oct	27-Nov	31-Oct	3	0
1424/09	26-Oct	25-Nov	30-Dic	65	1
1420/09	26-Oct	25-Nov	30-Dic	65	1
1330/09	06-Oct	05-Nov	30-Dic	85	1
1261/09	10-Sep	10-Oct	30-Dic	111	1
1069/09	23-Jul	22-Ago	30-Jul	7	0
1068/09	23-Jul	22-Ago	30-Jul	7	0
1056/09	22-Jul	21-Ago	30-Jul	8	0
1036/09	20-Jul	19-Ago	30-Jul	10	0
1028/09	18-Jul	17-Ago	30-Jul	12	0
1009/09	16-Jul	15-Ago	30-Jul	14	0
1003/09	15-Jul	14-Ago	30-Jul	15	0
994/09	14-Jul	13-Ago	30-Jul	16	0
940/09	07-Jul	06-Ago	30-Jul	23	0
923/09	04-Jul	03-Ago	10-Jul	6	0
760/09	11-Jun	11-Jul	30-Jun	19	0
748/09	09-Jun	09-Jul	30-Jun	21	0
732/09	06-Jun	06-Jul	30-Jun	24	0
717/09	03-Jun	03-Jul	30-Jun	27	0
576/09	07-May	06-Jun	28-May	21	0
550/09	04-May	03-Jun	28-May	24	0
538/09	30-Abr	30-May	30-Abr	0	0
522/09	29-Abr	29-May	29-Abr	0	0
501/09	27-Abr	27-May	29-Abr	2	0
484/09	23-Abr	23-May	29-Abr	6	0
450/09	20-Abr	20-May	29-Abr	9	0
439/09	17-Abr	17-May	29-Abr	12	0
426/09	16-Abr	16-May	29-Abr	13	0
386/09	09-Abr	09-May	29-Abr	20	0
379/09	08-Abr	08-May	29-Abr	21	0
357/09	04-Abr	04-May	29-Abr	25	0
330/09	02-Abr	02-May	29-Abr	27	0
332/99	02-Abr	02-May	29-Abr	27	0
315/09	30-Mar	29-Abr	31-Mar	1	0
304/09	28-Mar	27-Abr	31-Mar	3	0
261/09	24-Mar	23-Abr	31-Mar	7	0
263/09	24-Mar	23-Abr	31-Mar	7	0
253/09	23-Mar	22-Abr	31-Mar	8	0
252/09	23-Mar	22-Abr	31-Mar	8	0
243/09	20-Mar	19-Abr	31-Mar	11	0
228/09	18-Mar	17-Abr	31-Mar	13	0
054/09	29-Ene	28-Feb	10-Feb	12	0
				19.65909	0.11363636

Anexo E

Auditoría de la CPA Mártires de Barbados

	MINISTERIO DE LA AGRICULTURA DELEGACION TERRITORIAL CIENFUEGOS DEPARTAMENTO DE AUDITORIA Y SUPERVISION CARRETERA PALMIRA KM 4, CIENFUEGOS	2
<p>En la auditoría practicada se cumplieron con el rigor requerido las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables a la misma, puestas en vigor por la Resolución No. 350/07 del Ministerio de Auditoría y Control.</p> <p>En el desarrollo de la auditoría no se presentaron limitaciones para el cumplimiento del trabajo.</p>		
II. CONCLUSIONES		
<p>De acuerdo a las comprobaciones realizadas, se considera Deficiente la efectividad del sistema de Control Interno establecido por la entidad, criterio que se sustenta fundamentalmente en el cumplimiento de normas establecidas en la Resolución 148/06 del Ministerio de Finanzas y Precios, así como la información contable, según lo establecido en las Normas Cubanas de Contabilidad en la presentación de los Estados Financieros referidos a la imagen fiel de los efectos y transacciones e hipótesis contables del devengo, señalando:</p>		
<p>En las verificaciones realizadas se comprobó: Cuentas por Cobrar fuera de los términos establecidos, en Mayo /09 por un importe de \$190362.47, representando el 87 % del total de la cuenta. (Ver anexo 4). El total de las deudas pendientes están sin conciliar.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se comprobó: faltante en almacén de maquinaria por un importe de \$ 229.85, inherentes a 10 machetes y 12 pares de botas de trabajo los cuales fueron recepcionados y no se encontraban físicamente en dicho almacén.• Se comprobó: la Cuenta 375: Depreciación de Activo Fijo Tangible presenta un descuadre por un importe de \$896079.54 con respecto al submayor.• Se comprobó: una diferencia en la cuenta Cuentas por Pagar a Corto Plazo por importe de \$ 1347.96, inherente a dos facturas de pagos, la # 576/09 por \$ 684.32 y la # 550/09 por \$ 663.64, dejadas de contabilizar, dichas facturas pertenecen a la Empresa Glúcosa de Cienfuegos.• Se Comprobó: Cuentas por pagar a corto plazo fuera de términos por un importe de \$ 83762.05. En el transcurso de la auditoría se pagaron \$9840.23 con fecha 25/6/09, lo que representa el 13%, quedando fuera de términos \$74643.02, representando el 96% del total de la cuenta.		
		

Anexo F

Póliza de Seguros de la CPA Mártires de Barbados

0102464

ESEN
Seguros Nacionales

R-DO-C-01

Condiciones Particulares No. Póliza: 06N502110416

La Empresa de Seguros Nacionales, ESEN, en lo adelante "LA ENTIDAD ASEGURADORA", con domicilio legal en calle 5ta. No. 306 e/ C y D, Vedado, en consideración a la solicitud de seguro presentada, asegura a:

Datos Generales del Asegurado o Tomador					
MARTIRES DE BARBADOS 0101 - [C.P.A.] (0607)			0607 - CIENFUEGOS		
Moneda	Vigencia (Ambas fechas doce meridiano, hora oficial)			Forma de Pago	
Nacional	Desde: 21/12/2009				
Objeto del Seguro					
POLIZA BIENES AGRICOLAS					
MODALIDAD:	Inversión	FRIO-2009			
CULTIVO:	TOMATE				
	Area	Volumen	Valor Asegurado	Tarifa	Prima
MULTIRIESGO	26.80 Hect.	0.00	173585.52	9.00	15622.65
				Imp. S/Doc.	\$ 5.00
				Total	\$ 15627.65
<input checked="" type="checkbox"/> - Cobertura con plagas y enfermedades. <input type="checkbox"/> - Cobertura sin plagas y enfermedades.					
Número de los Anexos			Código y Nombre del Agente		
			3916 - Jorge Pablo Garcia Rodriguez		

Las relaciones contractuales entre la Entidad Aseguradora y el Asegurado se rigen por las disposiciones de la Ley, por las que emanan del organismo rector de la actividad del seguro y por los términos y condiciones de la presente Póliza.

Y para que así conste se expide la presente en CIENFUEGOS , a los días del
 mes de del 2010

REPUBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS
CINCO PESOS
ONAT
ESPECIES TIMBRADAS

ESEN
Seguros Nacionales
GRUPO COMERCIAL
CIENFUEGOS

LA ENTIDAD ASEGURADORA