



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Cienfuegos

"Carlos Rafael Rodríguez"

Trabajo de Diploma

Para optar por el título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Disciplina Finanzas

Aplicación de un Procedimiento para la Administración de las Cuentas
por Cobrar en Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT
Cienfuegos

Autor: Eva Any León Manresa.

Tutores: Lic. Nelly Mauri Pérez.

Lic. Alay Rafael Correa Sánchez.

Curso 2011- 2012



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Contabilidad y Finanzas; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

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

Información Científico – Técnica

Nombre y Apellidos. Firma

Firma del Tutor

Computación

Nombre y Apellidos. Firma

Firma del Tutor

AVAL SOBRE EL TRABAJO.

1. AVALA

TENIENTE CORONEL JUAN ALBERTO PALMA RODRIGUEZ

DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA CONTRUCCIÓN

MININT CIENFUEGOS

2. DATOS SOBRE EL ESTUDIO:

TITULO: Aplicación de un Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos

AUTOR: Eva Any León Manresa.

TUTORES: LIC. Nelly Mauri Pérez.

Lic. Alay Rafael Correa Sánchez.

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación titulada Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos, fue desarrollada por la estudiante Eva Any León Manresa, en la empresa referida en el título de la investigación a la que pertenece la investigadora y quien suscribe.

3. ACTUALIDAD

El trabajo investigativo aborda una temática de particular importancia y actualidad, a saber: la administración financiera de las cuentas por cobrar. Lo anterior es cierto a tal punto que, el tema está presente cada vez con más persistencia en las reflexiones sobre economía, desarrollo; da título a actos prestigiosos, a cursos especializados, eventos nacionales. El tema constituye en no pocos centros de educación superior cubanos, parte integrante de líneas de investigación científicas de los líderes científicos de aquellos.

4. NOVEDAD

La novedad radica precisamente en la Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones

MININT Cienfuegos. A la investigadora se le proporcionó toda la información y el apoyo necesarios, de ahí que los datos referidos a la organización en el informe de investigación son reales.

5. Impacto Económico

El apoyo brindado, unido al desempeño, deseo y voluntad de la estudiante permitió que se concluyera el estudio y que se arribaran a conclusiones útiles y prácticas, entre las que se destacan:

1. La Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos no debe cancelar las ventas a los clientes Clase A morosos, pues de hacerlo obtendría pérdidas marginales en operación, resultados que, se exacerbarían al adicionar los costos de la inversión en cuentas por cobrar.
2. Debe establecerse el descuento por pronto pago si producto del establecimiento de este las ventas crecieran un 5 % y se estime que el 25 % y 50 % de ellas se hagan con descuentos. En estos casos la unidad tendría una adición neta a las utilidades por una cifra de cinco (5) dígitos.
3. La Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe aplazar el período de crédito de 30 a 45 si se espera que se produzca como resultado incrementos en las ventas mayores a un 5 %.
4. Se debe **ACEPTAR** la solicitud de crédito de la Unidad Empresarial de Base PROVARI Cienfuegos.

Por lo anterior se avala la investigación referida y sus resultados,

Firma

TENIENTE CORONEL JUAN ALBERTO PALMA RODRIGUEZ

DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA CONTRUCCIÓN

MININT CIEFUEGOS

AVAL SOBRE TRABAJO REALIZADO.

1. AVALA

LAZARA LOURDES MARTINEZ SANTOS

DIRECTORA ECONOMICA

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES

MININT CIENFUEGOS.

2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO

TITULO: Aplicación de un Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos

AUTOR: Eva Any León Manresa.

TUTORES: LIC. Nelly Mauri Pérez.

Lic. Alay Rafael Correa Sánchez

3. ACTUALIDAD

El trabajo investigativo aborda una temática de particular importancia y actualidad, a saber: la administración financiera de las cuentas por cobrar. Lo anterior es cierto a tal punto que, el tema está presente cada vez con más persistencia en las reflexiones sobre economía, desarrollo; da título a actos prestigiosos, a cursos especializados, eventos nacionales. El tema constituye en no pocos centros de educación superior cubanos, parte integrante de líneas de investigación científicas de los líderes científicos de aquellos.

4. NOVEDAD

La novedad radica precisamente en la Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos. A la investigadora se le proporcionó toda la información y el apoyo necesarios, de ahí que los datos referidos a la organización en el informe de investigación son reales.

5. IMPACTO ECONÓMICO

El apoyo brindado, unido al desempeño, deseo y voluntad de la estudiante permitió que se concluyera el estudio y que se arribaran a conclusiones útiles y prácticas, entre las que se destacan:

6. La Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos no debe cancelar las ventas a los clientes Clase A morosos, pues de hacerlo obtendría pérdidas marginales en operación, resultados que, se exacerbarían al adicionar los costos de la inversión en cuentas por cobrar.
7. Debe establecerse el descuento por pronto pago si producto del establecimiento de este las ventas crecieran un 5 % y se estime que el 25 % y 50 % de ellas se hagan con descuentos. En estos casos la unidad tendría una adición neta a las utilidades por una cifra de cinco (5) dígitos.
8. La Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe aplazar el período de crédito de 30 a 45 si se espera que se produzca como resultado incrementos en las ventas mayores a un 5 %.
9. Se debe **ACEPTAR** la solicitud de crédito de la Unidad Empresarial de Base PROVARI Cienfuegos.

7.- VALOR CIENTÍFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

8.- BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

Por lo anterior se avala la investigación referida y sus resultados,

Firma

DIRECTORA ECONOMICA

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES

MININT CIENFUEGOS

Pensamiento



“La economía nacional continuará sometida a los efectos de la crisis económica global...” “Estas realidades nos obligan a acelerar el perfeccionamiento del trabajo de dirección de los organismos y el desempeño de las empresas y otras instituciones y redoblar la recalificación de los dirigentes en todos los niveles...” “... en particular en lo referido a elevar el papel de la contabilidad y el control interno como instrumentos insustituibles de la gestión empresarial...”

Dedicatoria

.....A los tesoros más grandes de mi vida que sin su ayuda incondicional no hubiera podido alcanzar la meta.

A mis hijos que tan inocentes y tan responsables de toda mi inspiración.

A mis padres que le debo lo que soy.

A mi esposo por su ayuda y apoyo incondicional que me ha entregado.

A mis compañeros de trabajo que me ayudaron en todo lo que pudieron para poder terminar mi carrera.

A ellos dedico este trabajo porque son las personas a quienes más amo y respeto en este mundo y en quienes me he apoyado en los momentos mas difíciles de mi carrera....

Agradecimiento

Agradezco a esta Revolución por darme la oportunidad de estudiar y superarme.

A mis hijos que son lo más importante en mi vida y mi gran fuente de inspiración.

A mi madre y a mi padre que siempre me apoyaron y me ayudaron.

A mi esposo que siempre estuvo a mi lado en los buenos y en los malos momentos guiándome.

A todas mis amistades y compañeros de trabajo que me han ayudado en este gran final.

A los que fueron formadores y que han hecho posibles que culmine esta etapa.

A todas las personas que de una forma u otra colaboraron durante estos años ya sea al principio o al final para poder terminar mi carrera.

En especial a mis tutores Alain y Nelly, y a mi compañera de trabajo Lazarita por la sabiduría y apoyo ofrecido, por sus conocimientos y empeño, y por todos los consejos y ayuda prestada para el desarrollo de este trabajo.

Y a todas aquellas personas que están cerca de mí y que de alguna manera contribuyeron a esta alegría.

Gracias de todo corazón, nunca lo olvidaré.

Resumen

La presente investigación se realizó en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos, tiene sus características específicas por lo que surge la necesidad de la dirección de la entidad de contar con una herramienta completa y eficaz para tomar decisiones en materia de Administración de Cuentas por Cobrar.

El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos. En ellos se abordan las generalidades teóricas acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar, se fundamenta el problema de investigación y se aplica el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar diseñado por López (2010) en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

Nos proponemos como objetivo, aplicar el procedimiento basado en técnicas de Administración de Cuentas por Cobrar, así como de su concepción teórica en busca en primer lugar de exponer la importancia que brinda a la unidad y además de poder contar con una herramienta indispensable de trabajo. Con la investigación se logró determinar los clientes de la empresa que representan el mayor por ciento de la inversión total en cuentas por cobrar, de estos clientes se obtuvieron los que por lo general incumplen con sus compromisos de pagos. Finalmente, se llegó a la conclusión de que la empresa: No debe cancelar el contrato a los clientes poco serios y si debe aplazar el periodo de crédito siempre que se cumplan las condiciones valoradas.

Abstract

The present investigation was carried out in the Managerial Unit of Base #5 Constructions MININT Cienfuegos, has its specific characteristics for what the necessity of the address of the entity arises of having a complete and effective tool to make decisions as regards Administration of Bills to Get paid.

The work is structured in three chapters. In them the theoretical generalities are approached about the financial administration of the bills to get paid, the investigation problem is based and the procedure is applied for the financial administration of the bills to get paid designed by Lopez (2010) in the Managerial Unit of Base #5 Constructions MININT Cienfuegos.

We intend as objective, to apply the procedure based in technical of Administration of Bills to Get paid, as well as of their theoretical conception in search in the first place of exposing the importance that toasts to the unit and besides being able to have an indispensable tool of work. With the investigation it was possible to determine the clients of the company that represent the biggest percent in the total investment in bills to get paid, of these clients those they were obtained that in general incompliant with their commitments of payments. Finally, you reached the conclusion that the company: It should not cancel the contract to the not very serious clients and if it should postpone the period of credit whenever the valued conditions are completed.

Índice

Contenido

Pág.

Introducción	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo 1: Generalidades teóricas acerca de la temática	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Surgimiento y evolución de las Finanzas	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Administración de las cuentas por cobrar	8
1.2.2.administración de las cuentas por cobrar	12
1.2.3. Estándares de Crédito	13
1.2.4. Análisis del Crédito	¡Error! Marcador no definido. 6
1.2.5. Condiciones de Crédito	¡Error! Marcador no definido.
1.2.6. Políticas de Cobros	2 ¡Error! Marcador no definido.
1.3. La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba	¡Error! Marcador no definido.
1.4. Procedimientos diseñados para la administración de las cuentas por cobrar	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo 2: Fundamentación del problema de Investigación en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones Cienfuegos	¡Error! Marcador no definido. 9
2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base #5 Construcciones Cienfuegos	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1 Breve caracterización de la administración de la UEB # 5 Construcciones Cienfuegos	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2condiciones del medio y Características de las principales producciones.....	75
2.1.3 Caracterización de la política de crédito de la UEB # 5 Construcciones Minint.....	75
2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la UEB # 5 Construcciones Minint.....	78
2.2..2 Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos	79
2. 3 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica.....	80
2. 4 Conclusiones.....	80
Capítulo 3 Aplicación del procedimiento metodológico para la administración de las cuentas por cobrar propuesto por (López 2010) en la Unidad Empresarial de Base (UEB # 5)Construcciones Minint Cienfuegos	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Evaluación de los estándares totales de crédito	¡Error! Marcador no definido.

3.1.1 Evaluar la conveniencia de cancelar las ventas en el 100, 50 y 25% a los clientes Clase A que incumplen con el período de crédito	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días.....	64
3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación.....	69
3.2.1 Caracterización de la UEB Provari Cienfuegos	69
3.2.2 Estructura organizativa	69
3.3 Caracterización de cada una de las fábricas de la UEB Provari	69
3.3.1 Características de la organización de las principales producciones.....	69
3.4 Breve caracterización de la estructura contable de la Empresa	69
3.4.1 Caracterización de la política de cobro de la unidad empresarial de base provari	69
3.5 Diagnostico de la situación económica financiera de la UEB Provari	69
Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.

La política económica del Partido se corresponderá con el principio de que solo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primara la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

Es necesario realizar una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno.

En cuanto a los factores externos, el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económicas, financiera, energética, alimentaria y ambiental, con mayor impacto en los países subdesarrollados.

Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

Además, el país experimenta el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, que ininterrumpidamente por espacio de medio siglo le ha sido impuesto por los Estados Unidos de América, situación que no se ha modificado con la actual administración de ese país y que ha significado cuantiosas pérdidas.

INTRODUCCIÓN

En el orden interno, han estado presentes factores tales como: baja eficiencia, descapitalización de la base productiva y la infraestructura, envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional.

Enfrentar problemas tan complejos requiere contar con una visión estratégica, a mediano y largo plazos, por lo cual, desde mediados del año 2009 hasta mayo de 2010, se realizó por el Ministerio de Economía y Planificación, con la participación de los organismos, una proyección de la economía hasta el 2015.

La realización de la proyección demostró que la solución de los desequilibrios macroeconómicos y de los problemas de eficiencia presentes constituye una acción indispensable para el desarrollo futuro del país y que, por tanto, para el quinquenio 2011-2015.

A partir de las actuales condiciones y del escenario internacional previsible, la política económica se dirige a enfrentar los problemas de la economía transitando en soluciones a corto plazo, encaminados a eliminar el déficit de la balanza de pagos, que potencien la generación de ingresos externos y la sustitución de importaciones y, a su vez, den repuestas a los problemas de mayor impacto inmediato en la eficiencia económica, motivación por el trabajo y la distribución del ingreso, y creen las necesarias condiciones infraestructurales y productivas que permitan el tránsito a una etapa superior del desarrollo.

Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se enfrenarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica.

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 lentos movimientos; la no conciliación entre partes y la débil contratación, sistemas automatizados no confiables, contratos económicos que no sostengan las operaciones comerciales, facturas sin firmar por los clientes.

Somos un pueblo preparado y acostumbrado a batallar y a vencer. Si materializamos las directivas principales que ha trazado el VI Congreso del Partido, mejoramos nuestra gestión,

INTRODUCCIÓN

actualizamos el modelo económico y actuamos con más responsabilidad, el futuro del país será mucho mejor, aunque el camino se presente difícil. Nunca ha sido fácil.

El saldo de las cuentas por cobrar en la provincia de Cienfuegos ascendió a 167 millones 690 Mil 100 pesos al cierre de Julio, mientras que las fuera de termino dentro de la misma categoría llegaron a un 24.7% en la relación con el total.

Existe 23 entidades del territorio se abstuvieron de mostrar sus reportes. Entre ellas, no pocas de peso económico como Asistir, Cereales, la Porcina, Pamex, Navegación Caribe, Correos, Desove del Camarón Yaguacan, Transporte y la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos.

Si algo queda claro es que la solución a los impagos estriba en actuar, controlar, verificar y cumplir lo establecido dentro de los márgenes pactados.

La Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos adscrita al MININT es una de las entidades de nuestro territorio que presenta problemas en la administración y manejo de las cuentas por cobrar que asciende a 706 Mil 001 pesos que se evidencia en la cantidad o volumen de estas 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 Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos, tenga como **problema científico**:

¿Qué efecto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos la modificación de sus estándares de crédito?

Hipótesis:

La aplicación del procedimiento permite en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos, 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, fortalecer su política de crédito.

Objetivo general:

INTRODUCCIÓN

Aplicar el procedimiento para la Administración financiera de las Cuentas por Cobrar de (López 2010) en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos para un efecto positivo en su gestión.

Objetivos específicos:

1. Revisión crítica acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar.
2. Caracterizar la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos, con énfasis en su Política de Crédito.
3. Aplicar el procedimiento propuesto por López (2010) en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

El trabajo se estructura en tres capítulos, a saber:

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

Capítulo II: Fundamentación del problema de investigación en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento propuesto por López (2010) en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

Variables:

Independiente: Estándares de crédito.

Dependientes:

1. utilidades
2. cuentas por cobrar

Capítulo 1

Generalidades teóricas acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar

1.1 Surgimiento y evolución de las finanzas

Es considerada Las Finanzas como una de las ramas de la Economía mas resientes, con apenas poco más de 100 años. Veremos de forma resumida la evolución de las finanzas a lo largo de los años.

La evolución de las finanzas consta básicamente de 5 etapas, y cada una de ellas corresponde a un contexto económico distinto, claro esta.

Etapas I de 1900 a 1929: El creador de las finanzas, el alemán (nacionalizado norteamericano), Irving Fischer publica un artículo en 1897, en el cual habla de una nueva disciplina: Las finanzas. Esta resulta un desprendimiento de la economía y el origen del nombre se debe a los romanos que denominaban FINUS al dinero.

En 1930 publicaría el libro titulado Teoría del Interés, el cual serviría de base a John M. Keynes en su libro (Teoría de la Ocupación el Interés y el Dinero). La economía es creciente a nivel mundial. El objetivo primordial de las finanzas es obtener fondos, hasta la caída de la bolsa en 1929.

Etapas II de 1929 a 1945: Luego de las crisis financiera del 29 se produce una gran depresión económica, el contexto estaba repleto de quiebras empresariales, un alto nivel de desempleo y pobreza era general.

En esta etapa las finanzas se van a dedicar a preservar el interés de los acreedores, es decir intentaran recuperar los fondos. La segunda guerra mundial juega un papel fundamental en lo que a economía se refiere.

Etapas III de 1945 a 1975: En esta etapa se produce treinta años de prosperidad económica mundial con una tasa de crecimiento de alrededor del 15%. El surgimiento de la Informática y la Electrónica favorece al desarrollo de las Comunicaciones, Transporte y el Comercio. 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.

En la década del 60 se destacó el desarrollo de la teoría del portafolio (Markowitz -1960, posteriormente perfeccionada por Sharpe y Alexander 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 este periodo aparecen grandes entidades financieras y bancarias como CITIBANK o Morgan. El objetivo de las finanzas comienza a ser el de optimizar las inversiones, por medio de Estadísticas y Cálculos Matemáticos. Este periodo es considerado la etapa de oro de las finanzas.

Etapas IV de 1975 a 1990: El crecimiento de la economía mundial vista en la etapa anterior terminó a causa de las crisis del petróleo de 1973 que elevó los costos de producción de forma drástica. La función principal de las finanzas será optimizar la relación riesgo-rentabilidad.

Se empezó a aplicar 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.

Hubo importantes avances en la valuación de las empresas en un mundo donde reinaba la incertidumbre. Se despertó 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 los derechos financieros.

Etapas V de 1990 en adelante: Quizás la última crisis financiera sea el punto de quiebre entre la etapa 5 y una nueva etapa, pero eso se sabrá con mayor certeza en unos años más. Sin embargo de 1990 se van a producir diversas crisis a lo largo del globo; producto de la globalización económica existente. Las crisis están relacionadas unas u otras, no son aisladas. Las finanzas durante esta última etapa buscaron la creación de valor, poniendo en

funcionamiento nuevos esquemas de inversión, el apalancamiento financiero e incluso la creación de los activos tóxicos.

Las finanzas tuvieron una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se convirtió en parte activo de la generación de la riqueza.

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”.

Existen factores externos que influyen cada día más en la 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 financieros.

También la economía estudia como los agentes económicos (familias, empresas, gobierno y resto del mundo) usa sus recursos escasos para especializarse en la producción e intercambiar y consumir bienes y servicios de acuerdo al sistema económico. Es una ciencia social que estudia las relaciones que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.

Es la economía, como una ciencia moderna independiente de la filosofía y de la política, data de la publicación de la obra Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones (más conocida por el título abreviado de La riqueza de las naciones, 1776), del filósofo y economista escocés Adam Smith.(economista y filósofo británico, cuyo famoso tratado Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones) El mercantilismo y las especulaciones de los fisiócratas precedieron a la economía clásica de Smithy sus seguidores del siglo XIX .

El desarrollo de los modernos nacionalismos a lo largo del siglo XVI desvió la atención de los pensadores de la época hacia cómo incrementar la riqueza y el poder de los estados nacionales. La política económica que imperaba en aquella época, el mercantilismo,

fomentaba el autoabastecimiento de las naciones. Esta doctrina económica imperó en Inglaterra y en el resto de Europa occidental desde el siglo XVI hasta el siglo XVIII.

Los mercantilistas consideraban que la riqueza de una nación dependía de la cantidad de oro y plata que tuviese. Aparte de las minas de oro y plata descubiertas por España en el continente americano, una nación sólo podía aumentar sus reservas de estos metales preciosos vendiendo más productos a otros países de los que compraba. El conseguir una balanza de pagos con saldo positivo implicaba que los demás países.

Fueron cometidos muchos abusos 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. Estas 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.

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 Administración de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta, para conservar a los actuales clientes y atraer a una nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Las cuentas por cobrar 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.

Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones similares de crédito.

Podemos ver que las definiciones dadas por diferentes especialistas nos arrastran hacia una misma conclusión, donde se manifiesta la importancia que tiene para una empresa el correcto manejo de las cuentas por cobrar, así como su necesidad para el mundo empresarial.

1.2.1 Registro en Cuentas por Cobrar

Representa los importes de los productos, mercancías o servicios facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro. En esta cuenta se reflejan todas las transacciones comerciales de la entidad por cualquiera de los servicios que brinda o productos que comercializa, independientemente de si su forma de cobro fue de contado o se entregaron a crédito. Las contabilizaciones de esta cuenta deben tener como contrapartida en todos los casos el manejo de recursos o de prestación de servicios, debiendo sustentarse en los correspondientes documentos justificativos de las operaciones que refleja. Las operaciones que se incluyan en esta cuenta son las relacionadas con las operaciones corrientes del período.

Esta cuenta se debe analizar por tipo de moneda, bien como cuentas independientes o como sub. Cuentas:

1. Cuentas por Cobrar a Clientes - Moneda Nacional
2. Cuentas por Cobrar a Clientes - Moneda Extranjera

Esta cuenta debe analizarse por clientes.

La **Cuenta de Cuentas por Cobrar** o documentos por cobrar registra los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existe programas para llevar acabo las operaciones.

Por lo tanto se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro fundadamente esperado. Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa

que la generarán un beneficio en el futuro Forman parte del activo circulante Entre las principales cuentas que están incluidas en este rubro se encuentran: Clientes.

Asimismo pueden existir algunas otras cuentas tales como “ Intereses por cobrar “, “ Dividendos por cobrar “, “ Renta por cobrar “ y otros conceptos más por cobrar Las cuentas por cobrar a clientes representan la suma de dinero que corresponde a la venta de mercancías, o la prestación de servicios a crédito a un cliente La cuenta por cobrar llamada “ funcionarios y empleados “ son partidas por cobrar originadas por préstamos a funcionarios de la compañía.

El interés acumulado sobre documentos por cobrar y los anticipos a empleados se registran por separado como “ Intereses por cobrar “ De los varios tipos de partidas por cobrar que existen, las dos más conocidas son los documentos por cobrar y los clientes **LA CUENTA DE CLIENTES Y SU INTERRELACIÓN CON EL CICLO DE VENTAS Y COBROS.**

Es relevante dar crédito que consiste en administrar correctamente los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible El negocio adquiere una cuenta por cobrar cuando vende a clientes mercancías o servicios, a crédito.

El término por cobrar significa la promesa del cliente de pagar en una fecha futura, con dinero, el importe que fue cargado por mercancías o servicios Por lo general, en los negocios esta promesa se expresa con el importe del efectivo que se efectuará dentro de los próximos 30 días o más.

Existen documentos y cuentas por cobrar que 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).

Es bueno 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:** La misma se registra el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las Certificaciones de Avance de Obras facturados debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado. Incluye el contravalor por cobrar. Se debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse estas, por cancelaciones, las declaradas en proceso de litigio y de protesto.
- **Cuentas por Cobrar a Largo Plazo:** En ella se registra el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las certificaciones de avance de obras facturados siempre que la fecha de vencimiento exceda el año, debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado.
- Se debitan por las facturas o certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse estas o por las reclasificaciones de las cuentas que correspondan, al final del ejercicio económico en que se transfieren a cuentas por cobrar a corto plazo.
- **Cuentas por Cobrar Diversa Operaciones Corrientes:** Se registran los importes pendientes de cobro por conceptos no relacionados con las actividades fundamentales de operaciones corrientes de la entidad. Debe analizarse por deudores. Comprenden entre otros, ventas de Activos Fijos Tangibles y de Inventarios, indemnizaciones aceptadas por incumplimientos de contratos, sanciones a trabajadores, préstamos a estudiantes, adeudos de los trabajadores por distintos conceptos, reclamaciones a suministradores, operaciones de consignación de mercancías, etc. Se debitan por las ventas o adeudos y se acreditan por el importe de los cobros efectuados.
- **Cuentas por Cobrar Diversa del Proceso Inversionista:** Se registran en estas cuentas los importes pendientes de cobro por operaciones asociadas al proceso inversionista. Debe analizarse por deudores. Comprenden entre otras, reclamaciones a contratistas y suministradores de equipos que requieren instalación y de materiales para inversiones, materiales adquiridos, equipos y materiales entregados a los contratistas para ser posteriormente deducidos del precio de las obras.
- Se debitan por las reclamaciones o entregas de equipos y materiales y se acreditan al deducirse estas del precio de las obras o al efectuarse el cobro de las primeras.
- **Cuentas por Cobrar en Litigio:** Se registran 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:** Se registran los importes de las cuentas por cobrar que se encuentran en fase de proceso judicial. Debe analizarse por clientes. Se debitan por el inicio del proceso legal de reclamación del adeudo y se acreditan por el importe de los cobros efectuados o su cancelación.

1.2.2 Administración de las Cuentas por Cobrar

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

El objetivo perseguido con la administración de las cuentas por cobrar no debe ser solo 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.
- 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.

1.2.3 Estándares de Crédito

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

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

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

Los efectos sobre estas variables los relacionamos a continuación:

Gastos de oficina:

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

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.

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)

1.2.4 Análisis del Crédito

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

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar, así como las razones que brinden información acerca del corto plazo, a saber de liquidez y de rentabilidad; así como es útil también calcular las razones de endeudamiento. Una evaluación de la tendencia en el comportamiento de estas razones debe indicar tendencias en el desempeño financiero de la empresa.

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 para métrico 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.

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.

1.2.5 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 estaría 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.

Cálculo del descuento máximo por pronto pago que puede ofrecerse por la empresa

$$i = d * 360/t$$

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 les son necesarios y que tendrá que financiar, solo 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. 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 Cobro	B	P
Estimación de cuentas malas	B	P
Utilidades por unidad	B	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	Efecto sobre utilidades
---------	----------------------	-------------------------

	(incremento o disminución)	(positivo o negativo)
Volumen de Ventas	I	P
Período Promedio de Cobros <i>a</i>	D	P
Estimación de cuentas malas	D	P
Utilidades por unidad	D	D
Período promedio de cobro <i>b</i>	I	D

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

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

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

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

Tabla 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)

1.2.6 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 estas 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 cual 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 ó D	P ó N
Gastos de la 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 demasiada 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.

1.3 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 solo de tipo económico-financiero y de administración, de carácter endógeno, ínter empresarial, 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 solo 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 solo 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 solo una computadora y una línea telefónica.

Todas estas disposiciones legales sobre como deben cumplirse la ejecución de todos los cobros y pagos se encuentran reflejadas en el Decreto-Ley No. 289 Consejo de Ministro, Resolución No. 99, 100,101/11 Banco Central de Cuba, Instrucción No. 7/11 Ministerio de Economía y Planificación para una mejor organización y control de toda la 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.

El sistema de cobros y pagos que en una coyuntura económica determinada se adopte y se ponga en práctica en cualquier país afecta sensiblemente la eficiencia de la política monetaria establecida o que se pretenda establecer, por lo que sus modificaciones,

prácticas y conceptos deben estar identificadas con los objetivos a corto plazo de dicha política.

Los instrumentos de cobros y pagos tienen diversas formas, modalidades y posibilidades de utilización.

El no cumplimiento de lo establecido e irregularidades en las relaciones de cobros y pagos traen como consecuencia que se presenten deficiencias tales como:

- Escasa influencia de las finanzas en la valoración de las empresas y posibilidad de que una entidad pueda existir indefinidamente aunque sea incapaz de cobrar o presente indisciplina continuada en sus cobros y pagos.
- Insuficiencias contractuales en las transacciones de compra y venta de mercancías y prestación de servicios.
- Presiones de distinta índole para que los vendedores continúen distribuyendo mercancías, aún cuando los compradores no paguen.
- Deficiente registro, control y análisis de las cuentas por cobrar y por pagar y desvinculación entre las áreas de contabilidad, de cobros y pagos y las de despacho-recepción de mercancías que provoca la desactualización en los registros de las cuentas por cobrar y por pagar, que dificultan su análisis correcto por edades y limitan la determinación de los deudores y acreedores hacia los que preferentemente deben dirigirse las gestiones intensivas de cobros y pagos.

Este funcionamiento deficiente puede traer entre otras las consecuencias siguientes:

- Crear una situación propicia para la proliferación de delincuentes y corruptos, pues se desconoce cuando una diferencia se debe a un robo o a un error en la facturación o en la recepción.
- Provocar una cadena de impagos, que origina la acumulación de recursos monetarios en las entidades que no cumplen sus obligaciones de pago y les permite suplir su ineficiencia disponiendo del dinero que tienen comprometido por concepto de cuentas por pagar, sin que tenga consecuencias para ellas.
 - Al no cobrar las entidades, muchas de ellas no pueden cumplir sus compromisos con el presupuesto, reduciendo de esta forma los ingresos del mismo y contribuyendo al déficit presupuestario.

1.4 Procedimientos diseñados por autores cubanos para la administración de las cuentas por cobrar

Ha sido abordada de manera sistemática desde 2006 la Administración Financiera de cuentas por cobrar, en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Desde el departamento de Ciencias Contables, el profesor Andrés Ramos Álvarez ha diseñado y aplicado una metodología para la administración financiera de las cuentas por cobrar que, toma del Sistema ABC de control de inventario, la clasificación de las partidas de este grupo de activos circulantes en una de las tres primeras letras del abecedario español.

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

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

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

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

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

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

Capítulo 2

Fundamentación del problema de investigación en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos

2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

La UEB # 5 de Cienfuegos perteneciente al Grupo Empresarial Constructor del MININT, situado en la ciudad de La Habana.

La Unidad Empresarial de Base # 5 del MININT en Cienfuegos, se encuentra localizada en Avenida 64 calle final Tulipán, Base de Aseguramiento MININT y fue creada por resolución 39 del 31 de mayo del 2007 del Teniente Coronel Adolfo Menéndez Rodríguez Director Empresa Constructora de Órganos Provinciales del MININT, la cual se adscribió al Grupo Empresarial Constructor por resolución No 18 del Ministro del Interior al crearse este en octubre del 2008.

Para cumplir con su misión en el MININT fue dictaminada la orden # 24 del 2007 por el Vice Ministro del Interior donde se establece las principales funciones, objetivos y atribuciones de los sujetos que intervienen en el Proceso Inversionista del Ministerio del Interior.

El Ministerio del Interior se rige por la ley Orgánica No 1291 del 15 de marzo de 1975, la que establece sus objetivos, funciones y estructura, es el organismo del estado encargado de la organización, mantenimiento y defensa de la seguridad y el orden interno en el país, actividad que se realiza con la cooperación de los demás organismos del estado y las organizaciones sociales, razón por la cual los asesora en la ejecución de las tareas contra la actividad enemiga y las conductas antisociales.

MISIÓN

El Ministerio del Interior en la provincia Cienfuegos para el cumplimiento de sus objetivos y fines realiza las funciones de: recopilar, evaluar y analizar toda la información de interés con relación a las actividades enemigas y planes de agresión a nuestro territorio; prevenir, neutralizar y liquidar las actividades que atenten contra la integridad y estabilidad y contra el poder del estado revolucionario; vigilar, proteger y defender las fronteras; prevenir, neutralizar y esclarecer las actividades delictivas de carácter común; vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones y la preservación del orden publico y la seguridad colectiva; garantizar la protección de la vida y la integridad física de los dirigentes; aplicar y controlar la

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

política migratoria orientada; garantizar la ejecución de sanciones y medidas de seguridad; dirigir la aplicación de la política de protección contra incendios; controlar, organizar y desarrollar la fuerza de trabajo y los cuadros y mantener informado oportunamente al Gobierno de todo cuanto sea de interés.

El Grupo Empresarial Constructor del MININT, Dirige, coordina y orienta las acciones de base asociadas a la ingeniería constructiva que agrupa hacia el cumplimiento de sus objetivos.

VISIÓN

El Ministerio del Interior es un órgano complejo, con múltiples y disímiles especialidades, y donde coexisten diversos sistemas y subsistemas de trabajo. Como organismo de la Administración Central del Estado, relacionado directamente con las tareas de seguridad nacional y de mantenimiento del orden interno, tiene vinculación directa, de forma permanente con la máxima dirección del país. Esta situación, condiciona sostener, hacia el mando superior, un flujo sistemático y oportuno de información para la toma de decisiones políticas en el ámbito estatal; independientemente de que la información también permita tomar decisiones operativas de competencia ministerial.

Para el cumplimiento de todas estas responsabilidades el MININT cuenta con sistemas de dirección, de organización, de control, de información y comunicación, de cuadros, personal e instrucción, de recursos materiales, financieros y operativos para las actividades de enfrentamiento.

A partir de lo establecido por el Ministerio, teniendo en cuenta las experiencias de su aplicación y la necesidad de organizar las finanzas en la Jefatura Provincial Ministerio del Interior Cienfuegos, con el objetivo de medir y evaluar la efectividad y racionalidad de los procesos de trabajo y sus tendencias, la correspondencia de los resultados con los objetivos, políticas, planes y decisiones, así como el desempeño individual y de los colectivos, con la Orden No 3/2004 del Jefe Provincial del Ministerio del Interior Cienfuegos se pone en vigor el sistema de control en la provincia, y con la Orden No 15/2005 del Primer Segundo Jefe Provincial del Ministerio del Interior Cienfuegos se reorganiza esta actividad.

Este considera las particularidades y necesidades propias de la institución, con vistas a descubrir y alertar sobre los problemas, sus causas y proceder a su corrección oportuna,

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

proporcionando una sistemática retroalimentación para el perfeccionamiento de las restantes funciones de dirección; involucrando la Jefatura Provincial, los equipos y oficiales auxiliares en la actividad de dirección.

Lograr en la actividad constructiva del MININT, funcionalidad, racionalidad, economía, calidad y estética que den plena satisfacción a los requerimientos de nuestro organismo.

Organización de la Unidad:

Las Unidades Empresariales de Base están dirigidas por un Director General el que dispone de una estructura organizativa conformada por 4 subdirecciones funcionales y varias Brigadas Constructoras. Ver (**Anexo No. 1**), en el cual se muestra el organigrama de la Unidad.

OBJETO SOCIAL:

El Ministerio del Interior en Cienfuegos tiene las funciones que desarrolla en el cumplimiento de sus objetivos donde se encuentran:

- Recopilar, evaluar y analizar toda la información de interés con relación a las actividades enemigas, planes e intenciones agresivas contra nuestro país.
- Prevenir, neutralizar y esclarecer las actividades delictivas de carácter común.
- Vigilar, proteger y defender las fronteras nacionales.
- Tener a su cargo la fase preparatoria del juicio oral en la forma y en los casos que la ley señale.
- Vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones del tránsito y la preservación del orden público y la seguridad colectiva.
- Garantizar la protección de la vida y la integridad física de los dirigentes.
- Aplicar y controlar la política migratoria orientada.
- Dirigir la aplicación de la política para la preservación del secreto estatal y de la seguridad de las comunicaciones.
- Garantizar la ejecución de sanciones y medidas de seguridad.
- Dirigir la aplicación de la política de protección contra incendios.
- Controlar, organizar y desarrollar la fuerza de trabajo y los cuadros propios.
- Mantener informado oportunamente al partido y gobierno de todo cuanto sea de interés.

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENTFUEGOS

Como se puede apreciar para el cumplimiento de sus funciones y lograr la misión es de vital importancia la constante revisión, adecuación, flexibilidad y cumplimiento de su sistema informativo.

El Objeto Social que tiene la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos

- Dirige y controla el trabajo de las diferentes obras en ejecución que agrupan.
- Promover, el proceso de innovación de base a partir de las estrategias de ciencia e innovación tecnológica.
- Desarrollar las actividades inherentes a la construcción y montaje.
- Garantizar la imagen corporativa y la cultura industrial.
- Ofrecer el servicio técnico-constructivo dentro del MININT en el territorio.
- Brindar servicio de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, así como reparación y mantenimiento constructivo en el MININT.
- Servicio de Herrería.
- Movimiento de Tierra.

Análisis DAFO

Se planificaron dos sesiones de trabajo, la primera tuvo como objetivo fundamental adentrarnos en la explicación de la técnica a utilizar (matriz DAFO) y posteriormente, la división del equipo de jefes y especialistas en cuatro grupos equivalentes en cuanto a representatividad de las diferentes áreas de la organización. Cada uno de estos grupos tuvo la tarea de determinar los aspectos internos y externos para la elaboración de la matriz se procedió a identificar las principales (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que presenta la Unidad Constructora del MININT en Cienfuegos.

Una vez recogidas todas las ideas, se realizó el análisis de las mismas y su posterior reducción, se sintetizaron y reajustaron hasta lograr un número manejable con el objetivo de facilitar el trabajo del grupo. El algoritmo seguido fue el siguiente:

Debilidades de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

- Deficiencias en el Sistema de Control de la Calidad.

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

- Deficiencias en el Sistema de Control de los inventarios a pie de obra.
- Necesidad de personal capacitado.
- Falta de exigencia en los niveles intermedios de dirección.
- No se cuenta con medios de transporte de construcción suficientes para asegurar las producciones, lo que limitan la respuesta a pedidos de los clientes.
- No se cuenta con toda la tecnología de terminación y acabado.
- Deficiencias en la organización y el proceso de preparación de las obras en la unidad.
- Deficiencias en los aseguramientos, provenientes del proveedor principal (calidad, rapidez, completamiento).

Amenazas de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

- Creación de nuevos empleos con mejores condiciones laborales y de salarios para profesionales y técnicos.
- No aseguramiento oportuno de los insumos y materias primas imprescindibles para satisfacer las necesidades de las obras.
- No brindar un rápido servicio de las maquinarias ante cualquier imprevisto o falla tecnológica del equipamiento necesario.
- Incremento de los precios de las materias primas y materiales y de arrendamiento de equipos, lo que encarece los costos de la producción.

Fortalezas de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

- Ubicación geográfica.
- Buen estado de los inmuebles.
- Atención al hombre.
- Excelentes relaciones con los clientes.

- Personal dispuesto y comprometido con los objetivos de la empresa.

Oportunidades de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

- Posibilidad de la calificación técnica y profesional.
- Desarrollo de la Logística.
- Desarrollo de la actividad constructiva dentro del organismo en la provincia de Cienfuegos.
- Regulaciones en el MININT que obligan a los órganos del MININT a ejecutar las obras con construcciones MININT.

2.1.1 Breve caracterización de la administración de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos y estructura contable

El Ministerio del Interior en la provincia de Cienfuegos cuenta con una estructura organizada de la siguiente forma:

- Diez Órganos de enfrentamiento, entre ellos:
 - Contrainteligencia, con secciones especializadas y territorios que integran los municipios.
 - Policía, con estaciones, secciones y unidades especializadas como Criminalística, Patrulla, Transito e Identificación y Registro.
 - Técnica Investigativa, con secciones especializadas y una representación en municipios.
 - Instrucción Penal, con unidades provinciales y regiones que inciden en los ocho municipios.
 - Antidrogas, especializada a nivel provincial y oficiales en algunos municipios.
 - Menores, especializada a nivel provincial y oficiales en los municipios.
 - Guarda frontera, con un destacamento para todo el litoral sur de la provincia.
- Seis Órganos lineales, destacándose: Prisiones, Protección, Bomberos, Inmigración y Extranjería.

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

- Nueve Órganos de actividades centrales, entre ellos:
 - Personal y Cuadros.
 - Informática, Comunicaciones y Cifras.
 - Finanzas.
 - Dirección.
 - Auditoria.
 - Inspectores.
- Cuatro órganos de aseguramiento, resaltando: Logística y Transporte
- Empresas: SEPSA, Construcciones, Administrativa Comercial, Agropecuaria y Provari.
- Otras tres especialidades.

En el Ministerio del Interior, sus órganos y unidades, y los jefes a diferentes niveles, constituyen el eslabón primario, a través de los cuales se organiza la preservación del orden interior y la seguridad, la prestación de servicios, las actividades administrativas, la investigación científica y otras, sobre las que su jefatura tiene que adoptar decisiones. Para desarrollar estas actividades es imprescindible un flujo informativo que garantice el cumplimiento de los objetivos, la adopción de decisiones y a la vez, mantener informado oportunamente al partido y gobierno de todo cuanto sea de interés. En función de la información posee una arquitectura organizativa con dos flujos fundamentales.

Los órganos y sus especialidades, y los jefes a diferentes niveles, constituyen el eslabón primario, a través de los cuales se materializa el cumplimiento de la misión, políticas y objetivos, siendo imprescindible un flujo informativo que garantice la adopción de decisiones y, a la vez, informar al partido y gobierno.

Para su cumplimiento, se establecen regulaciones y medidas de reordenamiento de las informaciones que tramita el Ministerio del Interior a los diferentes niveles, así como precisiones a los requerimientos, al flujo y las relaciones informativas en función del fortalecimiento del trabajo de dirección

En la provincia de Cienfuegos, este posee una estructura, con representación de unos 32 Órganos y Especialidades y 6 Empresas. A partir de ella, se organiza la actividad

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

informativa, para lo que se adecuaron las precisiones del Ministerio del Interior en función de su aplicación en los órganos, secciones y/o unidades, llegando hasta la base en el territorio, y se organiza el servicio informativo, analítico y estadístico en la Jefatura Provincial.

Existen órganos en el que disponen de un Presupuesto de Gastos y un Plan de Ingresos y están obligados a llevar contabilidad independiente, y a brindar la información económica financiera y a responder por lo establecido en la orden 29 del 2003 del Ministro de Interior, en la que se establece lo siguiente:

- Administrar, ejecutar y controlar el presupuesto aprobado a su entidad para cada epígrafe, de acuerdo con lo dispuesto por la Orden del Ministro del Interior que lo notifica anualmente.
- Recibir y controlar los recursos financieros presupuestarios asignados a su entidad según el presupuesto aprobado para gastos corrientes y el plan de inversiones.
- Controlar y hacer cumplir el plan de ingresos presupuestarios, su ejecución y aportes al presupuesto del estado.
- Los jefes de órganos financieros, autorizados a ejecutar extracciones de efectivo están obligados a firmar y verificar todos los instrumentos bancarios de estas operaciones, exigiendo que el resto de las personas autorizadas, al firmar, comprueben la legalidad del documento primario que las respaldan (nóminas, reembolsos de caja, estimulación al personal o cualquier otra transacción autorizada).
- Los jefes no autorizados a extraer efectivo están obligados a firmar todos los documentos primarios por los que se solicita al órgano de finanzas que los atiende las extracciones de efectivo, ingresos, reintegros y demás operaciones que representen movimiento de efectivo.
- Firmar todos los estados financieros y sus análisis económicos, anteproyecto de presupuesto, resultados de la comprobación nacional al Control Interno y cualquier otro documento de contenido económico-financiero que a nivel de su entidad sea remitido al órgano de finanzas al que se subordina, a la dirección de finanzas o jefatura del MININT.
- La legalidad y uso adecuado de las Cuentas Bancarias habilitadas a sus entidades y las firmas autorizadas para operarlas.
- La utilización racional y destino final de los recursos financieros que le asigna el estado para el desempeño de sus funciones.
- La planificación, ejecución y control del presupuesto aprobado cada año para gastos

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

corrientes, el cumplimiento del plan de inversiones y de los planes financieros aprobados.

- El cumplimiento del plan de ingresos presupuestarios y de la política tributaria, exigiendo y velando que todas las recaudaciones sean depositadas y transferidas al presupuesto del estado.
- La preservación de la propiedad estatal, veracidad de la contabilidad y el sistema informativo, siguiendo el principio de que cada nivel disponga de la información en la fecha establecida de manera oportuna, veraz y útil para la gestión de dirección.
- Exigir el cumplimiento de la política de precios establecida por el estado para los órganos de la defensa, garantizando que las entidades antes de efectuar compras y ventas de mercancías y/o prestación de servicios suscriban contratos económicos con sus compradores o vendedores, en los que queden claramente fijadas sus responsabilidades legales, precios y términos en que se desarrollarán las relaciones de cobros y pagos, según las legislaciones vigentes sobre esta materia.
- El control, uso y destino final de los recursos materiales que sean adquiridos con el financiamiento recibido o a través de asignaciones o donaciones enmarcadas dentro de las regulaciones vigentes.
- El control de los Activos Fijos Tangibles, tanto en explotación como en almacén, incluyendo en ello los inmuebles.
- La existencia, preparación y funcionamiento de las comisiones de comprobación interna en cada una de las entidades.
- La implantación de Sistemas de Control Interno que garanticen la confiabilidad de la información, cumplimiento de las disposiciones vigentes y control de los recursos que le son asignados.
- Exigir el cumplimiento de la preparación especializada de jefes y especialistas de la actividad económica.
- La aplicación y cumplimiento de lo establecido en materia de salario y retribución monetaria en el organismo.
- El control y destino de las ocupaciones comisos y hallazgos.
- El cumplimiento de las medidas indicadas por auditorías, visitas de control y asesoramiento y comisiones de comprobación interna.

Las Unidades Empresariales de Base están dirigidas por un Director General el que

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

dispone de una estructura organizativa conformada por 4 subdirecciones funcionales y varias Brigadas Constructoras.

Caracterización de la estructura de los Recursos Humanos

La Empresa Constructora tiene una envergadura de 23 cargos, distribuidos en 2 militares y 21 civiles; de ellos se encuentran cubiertas 18 para un 86 % de completamiento de la plantilla, contamos con 3 cargos vacantes. De los 4 Grupos de trabajo 2 están afectados en su completamiento:

Grupo Recursos Humanos

1. Especialista C en Seguridad y Salud en el Trabajo

Grupo Técnico Productivo

1. Especialista B en Obras de Arquitectura
2. Técnico en Obras de Arquitectura.

La relación alta - bajas con cierre Diciembre 2011, tenemos que se han producido un total de 1 baja, por solicitud propia.

El promedio de edad de los combatientes es de 50 años, la composición de género es: **52%** Mujeres y **48%** Hombres, por color de la piel: **70%** Blancos, **30%** Negros.

En cuanto a la preparación de las fuerzas, el total de la fuerza laboral posee el nivel requerido para el cargo, no obstante existen 3 trabajadores que se encuentran cursando el nivel superior y 1 trabajador en superación posgraduada en Maestría, mientras que el **35 %** son universitarios, **96 %** Técnicos Medios, **35 %** es graduada de 12^{mo} grado.

Caracterización del área Económica

La estructura de la Sub.-Dirección de Contabilidad y Finanzas está formada por el Sub Director Económico al que se le subordina un Especialista Principal, y a este a su vez, dos contadores D, de los cuales a continuación se definen las funciones personales de cada uno de ellos:

- ✓ Sub. Director Económico: Dirección, Planificación y control del presupuesto de las

obras.

- ✓ Especialista principal: Registra las operaciones contables, confecciona nómina y conforma el balance y el estado financiero de la entidad.
- ✓ Los contadores D: Medios de Rotación en almacén y en uso, activos fijos, Finanzas y Tesorería y Cajero Pagador.

2.1.2 Condiciones de Mercado y Características de las Principales Producciones

Referente al entorno de marketing de la Unidad se valora el comportamiento de determinadas fuerzas económicas, políticas y legales que en la provincia se están manifestando y que se perfilan como oportunidades o amenazas para la empresa.

Fuerzas positivas:

- ✓ Crece la demanda de construcción y montaje de polos habitacionales para las tropas del MININT.
- ✓ Ubicación geográfica de la empresa con relación a los clientes.

Fuerzas negativas:

- ✓ Amplia demanda de recursos humanos en el sector de la construcción en la provincia
- ✓ Mejores ofertas de salario en otros sectores.

De acuerdo al potencial productivo que presenta la entidad, se comprobó que la misma tiene un alto alcance territorial, lo que determina que sus producciones son a gran escala para satisfacer las necesidades de viviendas y otras construcciones del MININT.

La unidad tiene garantizada sus producciones, así como un mercado seguro y con garantías, sin muchas amenazas de competidores que puedan minimizar sus potencialidades de comercialización.

Por todo lo anterior se evalúo de BIEN este parámetro.

2.1.3. Caracterización de la política de crédito de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos

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

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

condiciones de crédito sí especifican claramente los términos y condiciones de pago 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, mientras que en las gestiones de cobro personalizadas no se realizan de forma sistemática en los casos en que se vayan de términos.

Este proceder obedece a la necesidad de cubrirse del riesgo de impago. Los precios de los productos que ofrece la empresa son fijados por el Ministerio de Economía y planificación.

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera del la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos

En 2010 se fusionaron sus proveedores en el Órgano Abastecedor Infraestructura y Vivienda, esto trajo consigo que la producción del 2011 superara a la del 2010, provocando una mayor utilidad en dicho año.

Resultados económicos de la UEB # 5 del MININT años 2010, 2011

Indicadores Económicos	UM	Real 2010	REAL 2011	VARIACIÓN 2011-2010
Producción	MP	2 624,5	2 812,7	188,2 (7,17 % de incremento)
Costo y Gastos	MP	2 620, 6	2 643,9	23,3 (0,88 % de incremento)
Utilidad A/ Impuestos	MP	3,9	168,8	164,9 (4 228,21% de incremento)
Valor Agregado	MP	987,9	1 015,4	27,5 (2,78 % de incremento)
Productividad S/V Agregado	P	9 063,3	9 147,74	84,44 (0,93 % de incremento)
Fondo de Salario	MP	665,9	667,7	1,8 (0,27 % de incremento)

Fuente: Elaboración propia

Como se observa la producción creció en un 7,2 % más que el 2010; incrementándose considerablemente las utilidades en 4 228,2 %, los gastos se comportaron de forma favorable ya que en ninguno de los dos años superaron los ingresos. El valor agregado aumenta en un 2,78 % lo cual obedece al incremento de los valores de la producción,

lográndose de esta forma un acrecentamiento de un 0,93 % en la productividad según valor agregado con un ligero aumento en el fondo de salario.

2.2.2 Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos

La determinación exacta de un índice financiero aceptable depende en gran medida del campo industrial en que opere la organización, del promedio para la industria de cada indicador que se analice. Como es conocido, en el caso de nuestra economía este dato rara vez se conoce -por no decir que nunca-. Otro análisis válido sería el que se realizara mediante comparación con otra empresa del campo industrial, idealmente la empresa líder del mismo; para realizar esta investigación se utilizaron diferentes documentos para poder sacar la información necesaria como fueron las Actas de los Consejos Económicos, los Expedientes de las Auditorías realizadas, la verificación de la Contratación así como los bancos de problemas, Estados Balance General y otros informes económicos, financieros y contables como el Análisis por edades, y otros de los períodos consecutivos 2010 y 2011. Se utilizan únicamente estos dos períodos atendiendo a que utilizar períodos muy distantes como los de 3, 4 y 5 años atrás, exacerbaría la confiabilidad de los resultados del análisis debido a los efectos de la inflación sobre los estados financieros, efecto que para ser corregido exigiría el ajuste de las partidas contenidas en todos y cada uno de los estados utilizados por cualquiera de los métodos que proponen los académicos de la contabilidad y las finanzas.

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de confeccionar el flujo de efectivo, se pueden utilizar las razones siguientes:

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

2010

2011

$$\frac{610957.82}{353093.25} = 1,73$$

$$\frac{920504,57}{480789,39} = 1,91$$

1.3 a 1.5 ⇒ Correcto

Menor 1.3 ⇒ Peligro de suspensión de pago

Mayor 1.5 ⇒ Peligro de tener ociosos

Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

Cálculo: La razón se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Los activos circulantes normalmente incluyen efectivos, cuentas por cobrar, inventarios, etc.; los pasivos circulantes se forman de cuentas por pagar, vencimientos circulantes de deudas a corto plazo, impuestos sobre ingresos acumulados, etc.

Interpretación: Esta razón es la que se usa mas comúnmente para medir la solvencia a corto plazo, e indica el grado en el cual los derechos de los acreedores a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivos en un periodo más o menos igual al del vencimiento de las obligaciones.

La razón circulante muestra que la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos poseía en los años 2010 y **2011**, 1,73 y **1,91** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada, si bien aumenta con relación al 2010 no es positiva, ya que indica recursos ociosos o ineficientemente utilizados. El activo circulante se incrementa, en particular y considerablemente las cuentas por cobrar, representando un valor de \$706 001,46.

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

2010

2011

$$\frac{610957,82 - 174044,48}{353093,25} = 1,24$$

$$\frac{920504,57 - 168790,31}{480789,39} = 1,56$$

Entre 0.5 y 0.8 ⇒ Correcto

Menor que 0.5 ⇒ Peligro de suspensión de pago

Mayor que 0.8 ⇒ Peligro de tener tesorería ociosa

Expresa las veces que los Activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el Pasivo

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

Calculo: La prueba ácida se calcula deduciendo los inventarios y pagos anticipados de los activos circulantes y dividiendo posteriormente el resto entre los pasivos circulantes. El inventario es por lo general el menos líquido de los activos circulantes de una Empresa y sobre el será más probable que ocurran pérdidas en caso de liquidación.

Interpretación: Es una prueba ácida acerca de la habilidad de una Empresa para liquidar sus obligaciones inmediatas en el más corto plazo.

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2010 y **2011**, 1,24 y **1,56** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vence en el corto plazo. En los periodos analizados indicadores están en peligro de tener tesorería ociosa. Sin embargo el cambio respecto a la liquidez general en 2011 aumenta más dentro del grupo de activos circulantes los inventarios ocupaban un lugar importante en términos de volumen, de unidades monetarias toda vez que se experimenta una disminución muy importante. Además señalamos que lo anterior expuesto en cuanto a lo sucedido con el pasivo circulante, influye en la variación que experimenta la razón financiera.

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

$$\begin{array}{c} 2010 \\ \frac{132090,77}{353093,25} = 0,37 \end{array}$$

$$\begin{array}{c} 2011 \\ \frac{45436,22}{480789,39} = 0,09 \end{array}$$

Es difícil estimar un valor ideal para esta razón, ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y por tanto, se ha de procurar tomar un valor medio. Con un disponible bajo se pueden tener problemas para atender los pagos; si es muy alto, puede existir disponibilidad ociosa y por tanto perder rentabilidad de los mismos.

Hay autores que consideran que esta razón no es fiable porque las cuentas de efectivo son altamente volátiles, pueden estar y automáticamente no estar, por eso un analista no debe darle una importancia excesiva a ninguna razón, sino evaluar un conjunto de ellas.

0.30 – 0.50 ⇒ Valor medio óptimo (para algunos autores)

Expresa cuántos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo.

Cálculo: La prueba amarga o razón de liquidez instantánea se calcula sumando todos los efectivos y dividiéndolos entre el pasivo circulante.

Interpretación: La prueba amarga es conocida también como razón de liquidez instantánea, ya que expresa los recursos con que cuenta la Empresa en el momento para pagar las deudas que vencen hoy.

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,37 y **0,09** pesos de activos totalmente líquido, en 2010 y **2011** respectivamente. O sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente la entidad cuenta con \$ 0,37 y \$ **0,09** en efectivo. La variación experimentada es muy sensible.

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

2010	2011
$\frac{2624518,27}{277094,35} = 9,47 \text{ veces}$	$\frac{2812732,55}{501732,43} = 5,61 \text{ veces}$

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

2010	2011
$\frac{360 \text{ días}}{9,47 \text{ veces}} = 38 \text{ días}$	$\frac{360 \text{ días}}{5,61 \text{ veces}} = 64 \text{ días}$

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENTFUEGOS

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 9,47 y **5,61** veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 38 y **64** días, respectivamente. O sea, a la empresa le tomó como promedio cobrar sus ventas netas a crédito aproximadamente en 38 y **64** días en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue desfavorable, y se debe a que habiéndose incrementados las partidas que intervienen en la determinación de la rotación, el aumento de las ventas quedó sujeto al incremento en el promedio de las cuentas por cobrar, o sea las ventas aumentaron en una proporción menor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar.

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

2010

2011

$$\frac{366900,44}{752178,33} = 0,49$$

$$\frac{89575,89}{1250264,92} = 0,07$$

Cálculo: La razón de endeudamiento se calcula dividiendo la deuda total entre los activos totales. La deuda incluye pasivos circulantes y todas las obligaciones.

Interpretación: La razón de endeudamiento mide el porcentaje de recursos totales proporcionados por los acreedores. Dado esta razón los acreedores prefieren razones moderadas de endeudamiento, ya que cuanto más baja sea esta razón, mayor será el margen de protección contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación. En contraste con la preferencia de los acreedores por una baja razón de endeudamiento, los propietarios pueden buscar un alto apalancamiento, ya sea para aumentar las utilidades o porque la obtención de nuevo capital contable significa ceder algún grado de control. Si la razón de endeudamiento es demasiado elevada existe peligro de irresponsabilidad por parte de los propietarios.

En 2010 y **2011** la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos financia el 48,7 y el **7,1** % de sus pasivos con deuda, lo que indica que pasa de tener un apalancamiento financiero alto a uno bajo-medio, esto es: en el último período para maximizar el rendimiento la organización utiliza un bajo grado de fondos que requieren

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

pagos fijos. Se indica un cambio hacia un menor apalancamiento financiero, lo que no se puede concluir como una tendencia pues, para ello, habría que analizar una mayor cantidad de períodos y ver el comportamiento del indicador.

Razones de rentabilidad

La Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos no fue rentable en 2010 pero si en el **2011**, obteniendo una utilidad de \$ 3902,20 y **\$ 168 838,74** respectivamente. Si embargo experimenta un aumento importante en las utilidades.

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

2010	2011
$\frac{2620609,07}{2624518,27} = 1,00$	$\frac{2593393,81}{2812732,55} = 0,92$

La entidad aumento su rentabilidad con relación al periodo anterior. En 2010 y 2011 para generar cada peso de ingreso la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos, gastó 1,00 y 0,92 pesos. En el cambio favorable incidió la rectificación de los precios de materiales de la construcción y el aumento del plan de construcción por la parte inversionista por las necesidades de vivienda en la provincia.

$$\text{Razón de Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Promedio}}$$

2010	2011
$\frac{2624518,27}{707312,47} = 3,49$	$\frac{2812732,55}{1001311,94} = 2,25$

Esta razón arroja que la empresa obtenía 3,49 y 2,25 pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y 2011 respectivamente. La variación experimentada fue algo significativa. El cambio se debe a que el incremento de las ventas

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS

quedó supeditado al aumento de los activos totales promedio

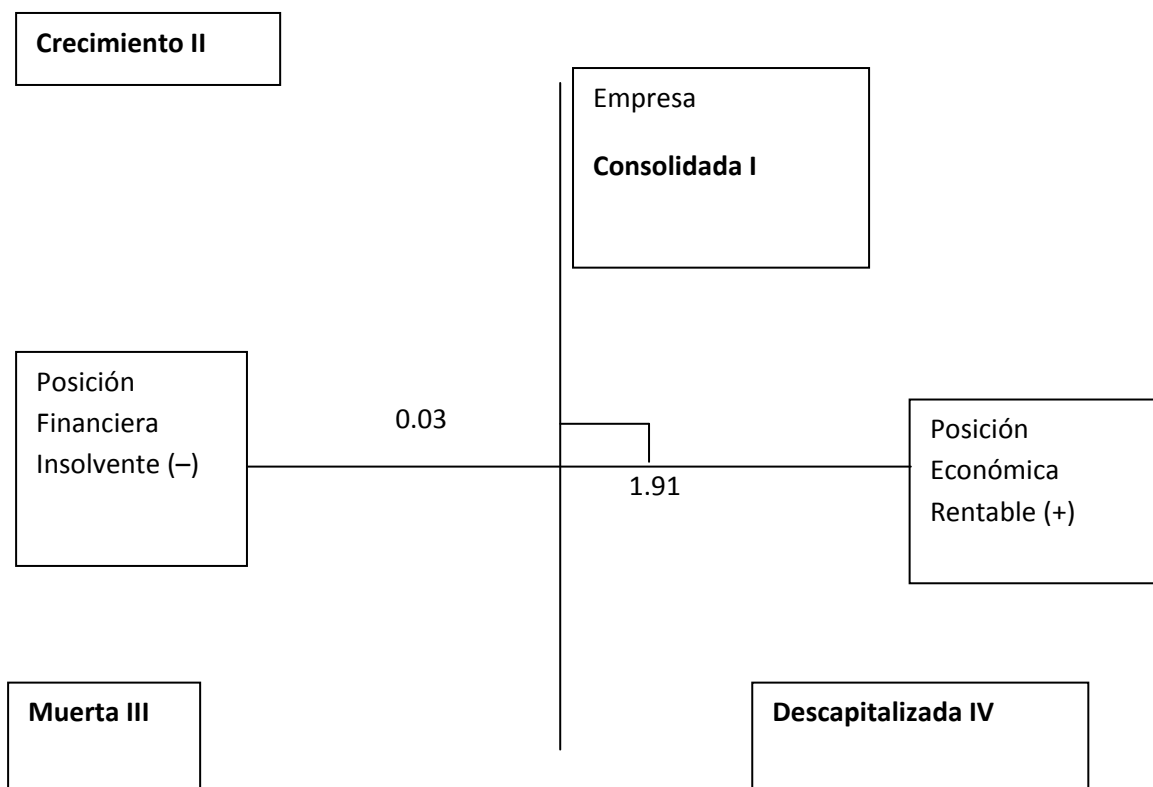
En el análisis de las razones financieras y el gráfico DUPONT de la Unidad Constructora # 5 MININT Cienfuegos en los últimos dos años de funcionamiento, puede observarse Anexo # 2, Anexo # 3

Posición económica financiera de la empresa

Cuadrante de navegación

Unidad Empresarial de Base No 5 MININT

2011



La razón liquidez general es alta en ambos años lo que significa que la entidad tiene capacidad para garantizar sus obligaciones a corto plazo, aunque se corre riesgo de tener tesorería ocioso, disminuyendo en el 2011 en \$0.28 con respecto al año 2010, referente a la liquidez inmediata, la entidad tiene capacidad para garantizar sus obligaciones, se corre riesgo de tener tesorería ocioso disminuyendo en el 2011 en \$ 0.09 el activo líquido para hacerle frente a las deudas a corto plazo siendo en el 2010 de \$ 1.65. La situación financiera de la empresa es favorable, además posee Equilibrio Financiero, las utilidades ante de impuesto al cierre del 2011 ascendieron a \$ 168 838.74 y a través de las diferentes técnicas de análisis financieras donde se mide la eficiencia relación beneficio capital invertido de los años analizados sus resultados son favorables, sin embargo, al analizar la variación experimentada de un período a otro, aún cuando se continúa relacionando los dos ejes, las dos razones de forma positiva, mientras que la solvencia disminuye, llegando incluso a disminuir el riesgo de tener bienes inmovilizados, ociosos; la rentabilidad se incrementa, colocando a la empresa en el cuadrante Se observar que la rotación de inventario en el 2010 fue 3.0 veces menos que en el 2011 siendo esto favorable para la entidad, producto a la fusión que hubo en la empresa con sus proveedores lo que disminuyo niveles de inventarios inmóvil que hace más de 2 años no tienen salida.

Con el empleo de la técnica de la matriz DAFO, se procedió a identificar las principales, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta la Unidad Constructora del MININT en Cienfuegos, lo cual puede verse en el **Anexo No. 4** de la presente investigación siendo el resultado entre la Razón del Balance Interno / Balance Externo = $0.80 / 0.08 = 1.916$ lo que Significa que la unidad Avanza.

Referente al entorno de marketing de la Unidad se valora el comportamiento de determinadas fuerzas económicas, políticas y legales que en la provincia se están manifestando y que se perfilan como oportunidades o amenazas para la empresa.

Fuerzas positivas:

Crece la demanda de construcción y montaje de polos habitacionales para las tropas del

MININT.

Ubicación geográfica de la empresa con relación a los clientes.

Fuerzas negativas:

Amplia demanda de recursos humanos en el sector de la construcción en la provincia

Mejores ofertas de salario en otros sectores.

Haciendo un análisis de los grupos implicados y a la necesidad de producir con eficiencia, eficacia y calidad con el objetivo de dar respuesta a las demandas crecientes de los clientes y de responder acorde con las circunstancias y las prioridades más apremiantes que en las condiciones actuales se demanda, y teniendo en cuenta que el potencial de ganancia de una entidad depende de cinco fuerzas competitivas básicas que son:

La amenaza de nuevos competidores entrantes al sector

La intensidad de la rivalidad existente entre los competidores.

La amenaza de productos o servicios sustituidos.

El poder de los proveedores.

El poder de los clientes.

de consolidado.

2.3 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica

De los procedimientos para la administración financiera de las cuentas por cobrar abordados críticamente en el capítulo1 en esta investigación se aplica el propuesto por López (2010). La elección de este obedece a que, como se apuntó en la revisión crítica a la que se alude, el de López integra el propuesto por Ramos (2006) al que propone, de un mayor alcance; esto es: evalúa la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito y va más allá, al proponer un proceder para analizar si una persona jurídica solicitante de crédito comercial es digno o no de él; abarcando así dos aspectos de los que Gitman(2006) y Weston(2006) refieren como fundamentales para un abordaje integral de la administración financiera de

las cuentas por cobrar.

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

El procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar de López (2010) consta de dos Grandes Pasos, a saber: 1) Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito de la empresa en la que se aplique y, 2) Análisis del crédito.

En el primero de los dos grandes pasos se evalúa, previa determinación de los clientes que representan alrededor del 85 % de la inversión en cuentas por cobrar, la conveniencia de cancelar las ventas a aquellos que caen dentro de este grupo-denominados Clase A- e incumplen con el período de crédito establecido en el contrato de compra venta; se valora si resulta útil o no establecer un descuento por pronto pago; y, por último, se evalúa si es beneficioso prolongar el período de crédito de 30 a 45 días. Estas dos últimas evaluaciones se realizan tomando en consideración a todos los clientes, o sea se realizan a partir de toda la información derivadas de las operaciones con la totalidad de los clientes y para todos ellos. Este Primer Gran Paso es consistente con lo propuesto por Ramos (2006).

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

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

Las otras dos evaluaciones se hacen a través de una secuencia de cuatro pasos coincidentes con los pasos 3, 4,5 y 6 anteriormente enunciados, en los cuales las

CAPITULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIDAD DE BASE # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENTFUEGOS

determinaciones se realizan mediante formulaciones diferentes por los cambios que suponen las variables nuevas que aparecen y los nuevos objetivos de evaluación.

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

2.4. Conclusiones generales acerca de la situación económica-financiera de la Unidad Empresarial de Base # 5 construcciones Minint Cienfuegos.

- La empresa posee solvencia y liquidez en ambos ejercicios. La variación que experimentó de un período a otro este indicador fue importante e indica ineficiencia en el manejo de los bienes y derechos independientemente de los cambios en las deudas a corto plazo antes explicados.
- La empresa en ambos ejercicios es rentable; aunque la variación es negativa, desfavorable, al punto de colocarla en peligro de descapitalizarse.
- El endeudamiento es desequilibrado e inestable.
- Los ciclos de cobro y pago no son consistentes con una administración eficiente del capital de trabajo, toda vez que se paga en un período menor al que se cobra; incluso se cancelan las deudas circulantes mucho antes de concluir el período de crédito comercial.

Capítulo 3

Aplicación del procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en La Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer Gran Paso: Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito en la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos.

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

Los clientes Clase A se determinaron al listar y organizar los 32 clientes que efectuaron compras en 2011 de mayor a menor importe de facturación, luego se determinó qué por ciento representan las ventas de cada uno de los clientes del total de ventas realizadas en el período, posteriormente se estableció hasta cuáles y cuántos clientes se acumuló aproximadamente el 85% del total de ventas a crédito esto es: se identificó en qué clientes se concentra el porcentaje referido de la inversión total en cuentas por cobrar. Los 5 clientes que acumulan este por ciento de facturación representan el 18% del total. Los resultantes se listan a continuación:

Clientes Clase A

Clientes	totales de Ventas	% Unitario	%+
Prov: 01110: Inversiones MININT	2787833,84	75,1261128132597	75,126112813
Prov: 02311: Unidad Mcpal Inv. Cienfuegos	183611,42	4,9479319946568	80,074044808
Prov: 02045: Administrativa Comercial	44343,74	1,1949682100860	81,269013018
Prov: 02543: Unidad Mcpal Inv. Palmira	38547,45	1,0387706884868	82,307783706
Prov: 02345: Provari	37542,45	1,0116881047639	83,319471811
Prov: 01212: Agropecuaria MININT	32546,45	0,8770566736399	84,196528485
Prov: 01012: Vivienda Cienfuegos	30145,55	0,8123575937789	85,008886079
Total de Ventas Clientes Clase A	3154570,90	85,0088860786719	
Total de Ventas	3710871,94		

Fuente: (Elaboración propia)

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

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

compromisos de pago

Para determinar de los clientes Clase A aquellos que incumplieron con el período de tiempo pactado para cancelar sus compromisos de pago en el periodo 2011 se siguió el modo establecido por el procedimiento para la administración financiera de cuentas por cobrar propuesto por López (2010), consistente en la construcción de una tabla contentiva de seis (6) columnas y tantas filas como cantidad de documentos facturados haya habido en ese período. En las columnas 1, 2, 3,4, 5 y 6 se relacionan: número de identificación del documento (factura), fecha de facturación, fecha debida de cobro (30 días después de la fecha de facturación), fecha real de cobro, días transcurridos entre la fecha de facturación y la fecha real de cobro y, la frecuencia o probabilidad de incumpliendo, respectivamente. Los clientes que resultaron morosos son:

Cientes Clase A Morosos

Cientes Morosos	totales de Ventas	% Unitario	%+
Prov: 02045: Administrativa Comercial	44343,74	1,47	1,470386025
Prov: 02311: Unidad Mcpal Inv. Cienfuegos	183611,42	6,088337745	7,55872377
Prov: 01110: Inversiones MININT	2787833,84	92,44127623	100
Total ventas Cientes Clase A Morosos	3015789,00		

Fuente: (Elaboración propia)

Cálculo de la utilidad Marginal

Resultado Marginal				
Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)	Propuesto E2	Propuesto E3)
Ingresos de venta	3710871,94	2121149,76	2202977,44	2956924,69
menos:costo				
Fijos	1000677,73	1000677,73	1000677,73	1000677,73
variable	2541355,47	1452649,31	1508688,22	2025021,84
Resultado Neto	168838,74	-332177,28	-306388,51	-68774,88
Pérdida Marginal	-501016,02		-475227,25	-237613,62

Fuente: (Elaboración propia)

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

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos. Los costos variables se calcularon determinando cuánto disminuyeron las ventas de la entidad al deducirle el 100 % de las ventas de los Clientes A Morosos para aplicarle este mismo por ciento entonces a los costos variables del Plan Actual, o sea que: los costos variables aumentaron de un plan a otro en el mismo porcentaje en que aumentaron las ventas. Los costos fijos y variables que se utilizaron para el cálculo de la utilidad marginal se extrajeron de los sub. Mayores de gastos por elementos, que aparecen en el Balance de Comprobación al cierre del periodo que se analiza.

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

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

Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes

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

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

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

En el **plan propuesto**, como quiera que este sea un escenario irreal que se está evaluando, no se conoce este valor sino que se calcula a partir del existente. Esto se hace, siguiendo lo

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

propuesto en el procedimiento que se aplica, de la siguiente manera:

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

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Como las Cuentas por Cobrar reflejan el precio de venta de las mercancías, debe realizarse un ajuste para determinar el monto que la empresa ha invertido realmente en ellas, es decir el costo que representa para la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos la inversión en Cuentas por Cobrar.

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

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

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

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

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Se determina al multiplicar la diferencia entre la Inversión promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Propuesto y la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Actual por una tasa de costo de oportunidad de capital, que debe ser o la tasa de rendimiento sobre la inversión en activos totales de la empresa o la tasa de interés de los préstamos a corto

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

plazo que le aplica el banco a la entidad, según cuál sea la mayor. En el caso de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos en el periodo 2011 la tasa que se utiliza en este estudio es la que corresponde al rendimiento sobre la inversión de la empresa, a saber del 5%.

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

Resultados de la aplicación del procedimiento. Cancelación de las ventas

Fuente: (Elaboración propia)

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar				
	PA	PPE1	PPE2	PPE3
Promedio de cuentas por Cobrar	706001,46	529238,98	580343,585	643172,523
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General	0,9545016	1,15660246	1,13907928	1,02325892
Tasa de rentabilidad general	95,4501599	115,660246	113,907928	102,325892
Inversión promedio en cuentas por cobrar	673879,52	612119,11	661057,35	658132,023
Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar				
Inversión promedio PP	612119,1074	661057,35	658132,023	
Inversión promedio PA	673879,5224	673879,52	673879,522	
desinversión Marginal	-61760,41501	-12822,1721	-15747,4998	
ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar	-3088,02075	-641,108604	-787,374992	
Toma de decisión				
Pérdida Marginal	-501016,0152	-475227,246	-237613,623	
Ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar	-3088,02075	-641,108604	-787,374992	
Pérdida	-497927,9944	-474586,138	-236826,248	

Toma de decisión

De aplicar los escenarios evaluados la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos vería su resultado en operación modificado respecto a su naturaleza, esto es: pasaría a obtener una pérdida cuando tenía una utilidad, lo cual permite concluir que no debe asumir ninguno de estos programas. Las pérdidas marginales resultantes de comparar el programa actual con los programas propuestos son de \$ 1158 073,85; \$ 579 036,93; \$ 289 518,46, respectivamente. Al adicionar los **costos** por asumir los programas propuestos en cada escenario a saber: \$ 29 550,48; \$ 1 646,31; \$ 173,07 respectivamente, se PERDERÍA netamente \$ 1 187 624,33; \$ 580 683,24; \$ 289 691,53.

Lo anterior permite concluir que la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos no debe cancelar las ventas a los clientes Clase A morosos, pues de hacerlo obtendría pérdidas marginales en operación, resultados que, se agravarían al adicionar los costos de la inversión en cuentas por cobrar.

3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

El procedimiento aquí sigue los mismos pasos lógicos que los anteriores, únicamente-como plantea López (2010)- se diferencia en la inclusión del costo del descuento en la determinación del resultado marginal y, en la búsqueda de partidas específicas, a saber:

Ventas con descuento: Ingresos por ventas multiplicados por % de venta que se evalúa y espera se hagan con descuento.

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

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

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

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

Y se determina:

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

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

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

Se obtiene:

%VcD=Ventas con descuentos entre la nueva rotación

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

Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	3710871,94	3710871,94
menos:costo		
fijos	1000677,73	1000677,73
variable	2541355,47	2541355,47
costo de descuento		18554,3597
Resultado Neto	168838,74	150284,38
Pérdida Marginal	-18554,3597	

Fuente: (Elaboración propia)

Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago.

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar				
			PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar			706001,46	555271,039
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General			0,9545016	0,9595016
Tasa de rentabilidad general			95,4501599	95,9501599
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar			673879,522	532783,45
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar				
Inversión promedio PP			532783,45	
Inversión promedio PA			673879,522	
desinversión Marginal			-141096,073	
Costo o Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar			-7054,80363	
Toma de decisión				

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Resultado Marginal	-18554,3597	
Ahorro de la inversión Adicional	-7054,80363	
Resultado	-11499,5561	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 2 Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	3710871,94	3710871,94
menos:costo		
fijos	1000677,73	1000677,73
variable	2541355,47	2541355,47
costo de descuento		37108,7194
Resultado Neto	168838,74	131730,021
Pérdida Marginal	-37108,7194	

Fuente: (Elaboración propia)

Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	706001,46	404540,618
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,9545016	0,9645016
Tasa de rentabilidad general	95,4501599	96,4501599
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	673879,522	390180,073
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	390180,073	
Inversión promedio PA	673879,522	
desinversión Marginal	-283699,449	
Costo o Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	-14184,9725	

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Toma de decisión		
Resultado Marginal	-37108,7194	
Costo o Ahorro de la inversión Adicional	-14184,9725	
Resultado	-22923,7469	

Fuente: (Elaboración propia)

En los dos primeros escenarios evaluados la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos tendría pérdidas marginales en operación por \$ - 37108,7194 y \$ 38993,7458 en el primero y el segundo respectivamente; las cuales no se verían ni compensadas ni superadas por los ahorros en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar, de \$ -7054,80363 y \$ -14184,9725.

Conclusión Parcial:

Para cualquier escenarios en que las ventas no crezcan el establecimiento del descuento por pronto pago no es factible, toda vez que, al incluir un costo más en el plan propuesto, a saber: el costo del descuento, además de los costos fijos y variables; y permanecer iguales las ventas, necesariamente la utilidad neta del nuevo plan será menor que la del plan actual por lo que el resultado marginal será, obligatoriamente, una pérdida que no será ni compensada ni superada por la disminución (el ahorro) en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar.

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

Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	3710871,94	3896415,54
menos:costo		
fijos	1000677,73	1000677,73
variable	2541355,47	2668423,24
costo de descuento		19482,0777
Resultado Neto	168838,74	207832,486
Utilidad Marginal	38993,74581	

Fuente: (Elaboración propia)

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	706001,46	556559,536
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,9545016	0,9466606
Tasa de rentabilidad general	95,4501599	94,6660595
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	673879,522	526872,982
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	526872,982	
Inversión promedio PA	673879,522	
desinversión Marginal	-147006,541	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	-7350,32703	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	38993,7458	
Ahorro de la inversión Adicional	-7350,32703	
Resultado	46344,0728	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la unidad aumentaría su utilidad sobre las ventas en \$ 38993,7458 resultado que se ve disminuido por el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de \$- 7350.32703, por lo cual se obtiene una sustracción a las utilidades de \$ 46344.0728. Por lo anterior, la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe acometer el programa propuesto.

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

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	3710871,94	3896415,54
menos:costo		
fijos	1000677,73	1000677,73
variable	2541355,47	2668423,24
costo de descuento		38964,1554
Resultado Neto	168838,74	188350,408
Utilidad Marginal	19511,66813	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	706001,46	407117,612
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,9545016	0,9516606
Tasa de rentabilidad general	95,4501599	95,1660595
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	673879,522	387437,789
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	387437,789	
Inversión promedio PA	673879,522	
desinversión Marginal	-286441,733	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	-14322,0867	
Toma de decisión		
Resultado Marginal	19511,6681	
Ahorro de la inversión Adicional	-14322,0867	
Resultado	33833,7548	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la unidad aumentaría su utilidad sobre las ventas en \$ 19511.6681 resultado que se ve disminuido por el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de \$ 14 322,0867, por lo cual se obtiene una sustracción a las utilidades de \$33833.7548. Por lo anterior, la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe acometer el programa propuesto.

3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días

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

Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	3710871,94	3896415,54
menos:costo		
fijos	1000677,73	1000677,73
variable	2541355,47	2668423,24
Resultado Neto	168838,74	227314,564
Utilidad Marginal	58475,8235	

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Tabla 3 Promedio cuentas por cobrar programa propuesto

	PA	PP
Período de crédito	30	45
Período promedio de cobro(PPC o Ciclo de cobro)	32	$\frac{1}{2} \times ?$
x=ciclo de cobro		48
Rotación de cuentas por cobrar= 360 entre x		7,5
promedio de cuentas por cobrar		102838,42

Fuente: (Elaboración propia)

Resultados de la evaluación de la conveniencia de prolongar el período de crédito.

E1A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	706001,46	544261,218
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,9545016	0,92998696
Tasa de rentabilidad general	95,4501599	92,9986955
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	673879,522	506155,833
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	506155,833	
Inversión promedio PA	673879,522	
Inversión Marginal	- 167723,689	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	- 8386,18447	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	116951,647	
Costo de la inversión Adicional	-8386,18447	
Resultado	125337,831	

Fuente: (Elaboración propia)

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Toma de decisión:

El aumento del 5 % de las ventas da como resultado una utilidad marginal en operación de \$ 116951.647. Al sustraer el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de \$ - 8386.18447 se obtiene una adición neta a las utilidades de \$ 125337.831. Por lo anterior, la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe ejecutar el programa propuesto.

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

Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	3710871,94	4267502,73
menos:costo		
fijos	1000677,73	1000677,73
variable	2541355,47	2922558,79
Resultado Neto	168838,74	344266,211
Utilidad Marginal	175427,4705	

Fuente: (Elaboración propia)

**Resultados de la evaluación de la conveniencia de prolongar el período de crédito.
E2A**

	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	706001,46	569000,364
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,9545016	0,91932841
Tasa de rentabilidad general	95,4501599	91,9328415
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	673879,522	523098,203

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	523098,203	
Inversión promedio PA	673879,522	
Inversión Marginal	-150781,32	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	-7539,06598	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	175427,471	
Costo de la inversión Adicional	-7539,06598	
Resultado	182966,536	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

Si el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provocara un aumento del 10 % de las ventas, el resultado positivo en operación que tiene hoy la empresa se incrementaría, en \$ 175427.471. Aunque este resultado se vería disminuido por el costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar, el resultado continuaría siendo una adición por una cifra respetable de seis (6) dígitos, a saber de \$ 182966.536

Por lo anterior se considera que la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe prolongar el período de crédito de 30 a 45 días si se espera que las ventas se incrementen en un 10%.

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

Tabla 4 Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)(\$)	Propuesto (PP)(\$)
Ingresos de venta	3710871,94	4267502.6
menos: costos		
Fijos	1000677,73	1000677.73
Variables	2541355,47	2922558.7

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Resultado Neto	168838,74	344266.1
Utilidad Marginal	175427.3	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 5 Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA(\$)	PP(\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	706001,46	569000,364
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,95	0,91
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	673879,522	523098,203
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	523098,203	
Inversión promedio PA	673879,522	
Inversión Marginal	-150781,32	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	-7539,06598	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	175427,471	
Costo de la inversión Adicional	-7539,06598	
Utilidad Marginal Neta	182966,536	

Fuente: (Elaboración propia)

Si el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provocara un aumento del 15 % de las ventas, el resultado en operación que tiene hoy la empresa se acrecentaría, esto es: tendría una adición por \$ **175427.3**. Este resultado se vería disminuido por el costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar, pero incluso así continuaría teniendo una adición neta por una cifra respetable de seis (6) dígitos.

Por lo anterior se considera que la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe prolongar el período de crédito de 30 a 45 días si se espera que las ventas se incrementen en un 15%.

Conclusión parcial:

La Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45

días de ocurrir cualquiera de los escenarios evaluados.

3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación

3.2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base PROVARI Cienfuegos

La Unidad Empresarial de Base, “PROVARI” Cienfuegos perteneciente a la Empresa Producciones Varias, subordinada al Ministerio del Interior, fue creada por la Resolución No. 271/03 del MEP y la Resolución numero 6/03 del Ministro del Interior, a partir de la conversión de la Organización Económica Estatal de igual denominación en Empresa, con domicilio en Carretera Rodas KM 12 ½ Ariza, municipio Rodas.

El Objeto Empresarial de esta unidad al amparo de la Resolución 528/2006 del Ministerio de Economía y Planificación es el siguiente:

1. Clasificar por categorías prendas de vestir y calzado, lencería y otros productos textiles de uso en el hogar e industrial, incluyendo servicios de lavado y tintorería para su comercialización mayorista al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
2. Producir, ensamblar y comercializar de forma mayorista confecciones, accesorios de vestir, canastilla, ajuares de casa, así como lencerías, al sistema del Ministerio del interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Producir y comercializar de forma mayorista calzado de trabajo, sport y de vestir, medios de protección humana, fundas para armamento de todo tipo, otros artículos de cuero y piel para la agricultura al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Producir y comercializar de forma mayorista carpintería en blanco, aluminio y PVC al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Producir, envasar y comercializar de forma mayorista materias primas y materiales de la construcción al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
6. Producir y comercializar de forma mayorista productos plásticos de uso domestico, personal e industrial, al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

7. Producir y comercializar de forma mayorista artesanía utilitaria, decorativa y demás producciones industriales, al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
8. Producir y comercializar de forma mayorista mezclas de bebidas alcohólicas, productos de confitería, panadería, así como conservas de frutas y vegetales en pesos cubanos y pesos convertibles para el sistema del Ministerio del Interior y otras actividades de interés estatal.
9. Producir y comercializar de forma mayorista artículos gráficos al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
10. Producir, ensamblar y comercializar de forma mayorista muebles, accesorios y otros productos de madera y metálicos, al sistema del Ministerio del Interior y a otros en pesos cubanos y pesos convertibles.
11. Ensamblar y comercializar de forma mayorista artículos electrodomésticos, bicicletas y otros artículos del hogar y de uso institucional, dando servicios de posventa y reparación a estos, a entidades del sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
12. Producir y comercializar de forma mayorista artículos de hierro y aluminio fundido, al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
13. Producir, reparar y comercializar de forma mayorista colchonería en general al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Producir, envasar y comercializar de forma mayorista artículos de perfumería, aseo personal e higiene para uso del hogar e industrial, fibras químicas y de otras industrias, al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
15. Producir y comercializar de forma mayorista espuma de poliuretano en planchas, bloques y productos moldeados, así como materiales secundarios (desechos) al sistema del Ministerio del Interior y a terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.
16. Brindar servicios de reparación, mantenimiento y tapicería de muebles para el hogar, vehículos y lencerías al sistema del Ministerio del Interior y a terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

17. Producir y comercializar de forma mayorista floristería y horticultura al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
18. Brindar servicios de jardinería y ornamentación ambiental con plantas al Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
19. Prestar servicios de diseño, decoración, mantenimiento de interiores y exteriores, así como domésticos de limpieza de inmuebles al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
20. Ofrecer servicios de bordados, transferí y serigrafía al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
21. Producir y/o envasar y comercializar de forma mayorista bisutería, materiales escolares y de oficina al sistema del Ministerio del Interior y terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.
22. Brindar servicios de distribución de mercancías en pesos cubanos y pesos convertibles.
23. Prestar servicios de posventa de sus producciones y servicios en pesos cubanos y pesos convertibles.
24. Ofrecer servicios de alquiler de espacios, locales y almacenes temporalmente disponibles en pesos cubanos.
25. Producir y comercializar. de forma mayorista hielo al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
26. Producir, envasar y comercializar de forma mayorista medios especiales para los cuerpos de protección no públicos (silbatos, esposas, chalecos antibalas, cascos) al sistema del Ministerio del Interior y terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
27. Producir, comercializar de forma mayorista e instalar elementos galvanizados, constituidos por sistemas de protección de fuelle anti huracanes, cortinas de cierre enrollables, basculantes de varillas y ballestas, canceladas batientes y de corredera, construcciones metálicas de pequeño y mediano formatos, elementos de señalización vial, puertas de garajes, cercas perimetrales de malla y ornamentales, así como otras variedades de elementos asociados a los mismos al sistema del Ministerio del Interior y terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.
28. Prestar servicios de atención al hombre, de alimentación, cafetería y de transportación a sus trabajadores, en pesos cubanos.

A partir de estos aspectos se define la misión, visión y objetivos Estratégicos de trabajo.

Misión

Incorporar al trabajo socialmente útil a no menos de 4 Mil Internos del Sistema Penitenciario y con ello lograr cumplir las expectativas planteadas en los Planes de Producción y Ventas para el año 2012, dirigido en lo fundamental a satisfacer las entregas de productos de alta demanda popular, en correspondencia con los compromisos contraídos con el MINCIN, así como brindar respuesta efectiva en aquellos productos previstos para sustituir importaciones y asegurar los programas de atención a los combatientes del Ministerio del Interior.

En este contexto, especial atención recibirán los programas de producción de **MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y DE CARBÓN VEGETAL**, Objetivos de Trabajo de máxima prioridad de la Dirección del país y de la Jefatura del Ministerio del Interior.

Nuestro personal siente una fuerte motivación por el trabajo, porque sabe contribuimos a sufragar los gastos en que incurre el MININT para garantizar el orden público y la seguridad del País y satisfacer necesidades de la economía nacional y los ciudadanos.

Visión

Resultar ser una de las Empresas más destacadas dentro del sistema del MININT, incrementando la eficiencia de los sistemas organizativos y productivos y la calidad de los productos. Logrando de esta forma conquistar una cuota significativa del mercado nacional con productos de alta demanda y precios módicos y aumentar sostenidamente nuestros aportes al Organismo.

Los **valores** existentes en la entidad son los siguientes:

1. Compromiso:

Es la responsabilidad en la labor que desempeña cada miembro de la organización, demostrando espíritu de pertenencia y pertinencia de forma consciente y congruente en las políticas, objetivos y estrategias de la organización.

2. Confianza:

Cada miembro o unidad debe inspirar empatía, compañerismo y colaboración, transmitiendo una imagen de credibilidad y compatibilidad en los clientes, proveedores y sociedad en

general.

3. Patriotismo:

Demostración cotidiana de amor a la patria, la defensa consciente de las conquistas de nuestro pueblo, su independencia y soberanía, es abanderada en la aplicación creativa del concepto de REVOLUCION enunciado por el Comandante en Jefe y la defensa del socialismo cubano.

4. Unidad:

Mantenimiento de actitudes preactivas al diálogo, la defensa del colectivo, los intereses sociales y las conquistas del socialismo.

También existen los valores deseados que son:

❖ Ex actividad:

Es el cumplimiento de los objetivos y tareas, uso racional y efectivo de los recursos materiales y monetarios asignados, con optimo aprovechamiento de tiempo, agilidad en la solución de problemas y priorización de las tareas.

❖ Profesionalidad:

Actuación con entrega y calidad de las misiones asignadas, trabajando con sentido de excelencia y rigor técnico, dar de si lo mejor en todo momento, aportar conocimientos e ideas en bien del trabajo, mantener una actitud consciente y sistemática ante la superación y trabajar con disposición a la colaboración.

Principales abastecedores

- Electroquímica de Sagua
- Empresa Universal Cienfuegos
- Empresa Comercial del Cemento Guabairo
- Empresa de Materiales de la Construcción Comercializadora Escambray
- Empresa Suministros Agropecuarios
- Empresa Forestal Integral Ciénaga de Zapata

Principales Clientes

- MINCIN
- MININT

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

- Empresa Cítricos Arimao
- Empresa Suministros Agropecuarios

3.2.2 Estructura Organizativa

La estructura aprobada para La Unidad Empresarial de Base, “PROVARI” consta de 1 Director, con 5 subdirecciones (Logística, Producción, Comercial, Economía y Capital Humano), a las cuales se les subordinan dos fábricas Materiales de la Construcción y Producciones Varias. Esta Estructura aprobada se corresponde con los cargos que se encuentran actualmente en ejecución, resultando funcional hasta el momento, lo que no es preciso modificar pues consideramos que se corresponde con la complejidad de las producciones que se realizan en la misma.

Representación de la fuerza laboral contra plantilla

La Fuerza Laboral se encuentra cubierta en el área administrativa, fábricas y talleres.

Categoría Ocupacional

No.	Categoría	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	% Cubierta
1	Civiles	118	112	94.9
2	Internos	310	250	80.6
	Total	428	362	84.6
3	Dirigentes	9	8	88.9
4	Técnicos	26	23	88.5
5	Administrativo	1	1	100
6	Servicio	30	28	93.3
7	Obreros	362	302	83.4

Fuente: Elaboración propia

3.3 Caracterización de cada una de las fábricas de la UEB Provari Cienfuegos

La UEB Provari Cienfuegos cuenta con dos fábricas:

- ✓ **Fábrica # 1 de Producciones varias (Ariza)**, la cual posee un almacén central, con cinco sub-almacenes, cuyas líneas de producción están centralizadas en los siguientes talleres Carpintería, Química, Gráfica, Confecciones, Troquelado de jabas, Herrería entre otros, donde se producen los siguientes surtidos tanto en MN como en CUC,; ropa militar, de reclusos, de custodios, de cocinero, overoles, cortinas y manteles, insertándose también en la comercialización de las producciones de otros centros del sistema Provari. La producción y envase de productos de la industria química (cloro, sulfuman y jabolina), gráfica (files, cartuchos, catálogos, sobres de pago y para documentos) y la producción de madera (parllets y reparación de muebles, entre otras), herrería (herraduras y clavos), troquelado de jabas, carbón vegetal, también presta servicios de clasificación de ropa reciclada.
- ✓ **Fábrica # 2 Materiales de la Construcción**, la cual es actualmente la esencia de nuestra razón social, en tanto estas producciones (bloques, hexágonos, balaustre, columnas, postes para cerca, losas para piso, rodapiés, plaquetas, viguetas, postes eléctricos, celosías) para el MININT y el MINCIN, se encuentran balanceadas en el plan concebido por la máxima dirección del país y aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación, con el fin de satisfacer las necesidades de la población en cuanto a la construcción de las viviendas por esfuerzo propio.

3.3.1 Características de la organización de las principales producciones

La Unidad Empresarial de Base PROVARI, tiene dentro de sus principales producciones los Materiales de Construcción (bloques, hexágonos, balaustres, columnas, postes para cerca, losas para piso, rodapiés, plaquetas, viguetas, postes eléctricos, celosías) los cuales por su calidad han presentado una buena aceptación en la población, fundamentalmente los bloques. La calidad de la materia prima (granito) y la de los materiales de la construcción ya terminados es certificada por la ENIA, mediante pruebas de laboratorios, y además se

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

continúa trabajando en la implementación de los sistemas de calidad de dicha entidad a partir de los procedimientos aprobados.

La producción es planificada y se ejecuta según el plan por surtidos, de acuerdo a las orientaciones del mando superior de igual forma se discute en los eventos diseñados para ello. Se realizan en cooperación directa con el área de logística y comercial, teniendo en cuenta los estudios de mercado realizados para esto.

Las actividades de producción están sustentadas por requerimientos informativos, unos diseñados por la Dirección Nacional de Producción y otros creados dentro del departamento, de manera tal que todo queda organizado en controles para el buen desarrollo de la actividad técnico productiva. Todas las producciones están avaladas por Fichas de Costo y Precio, evaluándose con ellas los gastos, costos de producción y ventas y los precios de los productos para la venta.

- El Centro Nacional envía:
 - El objeto social de la empresa
 - Los lineamientos para la elaboración de los Planes de Producción y Ventas anuales y trimestrales.
 - Los objetivos de trabajo para el año
- A nivel de UEB se hace lo siguiente:
 - Elaborar en equipo (comercial, recursos humanos, logística, producción) los planes anuales y trimestrales de producción y venta.
 - Discutir en cada fábrica y taller lo que corresponde en surtido y valores de los planes elaborados.
- Las fábricas y talleres de conjunto con los especialistas que tienen producción, logística, recursos humanos y comercial:
 - Analizan las proyecciones del plan
 - Organizan la producción por cada taller
 - Solicitan las materias primas
 - Señalan las necesidades de los recursos humanos
 - Velan por el cumplimiento de las normas de consumo establecidas
 - Elaboran las fichas técnicas de sus producciones fundamentales

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

- Hacen proposiciones sobre nuevas producciones que se pueden acometer
- Velan porque no se viole lo establecido en el objeto social
- De conjunto con la especialista provincial hacen los estudios de las normas de trabajo y de la organización del mismo
- Controlan e informan el consumo energético de acuerdo con el plan elaborado
- Controlan e informan los aspectos relacionados con la calidad de las producciones.

Al concluir cada año se hace necesaria la proyección sobre los niveles de actividades, es decir la carpeta de productos teniendo en cuenta la aceptación, posibilidades de ventas y niveles de beneficio que aportan; desde luego todo este trabajo de análisis de mercado transita paralelamente con las posibilidades reales técnicas del centro.

Aun cuando el tema de contratación de los suministradores no es propiamente dirigida por la Subdirección, pues primeramente en los análisis de estrategia de producción participa el Subdirector Logístico, y en la misma queda fijada la demanda de materia prima necesaria para el periodo y por lógica en unión al especialista de calidad los parámetros que deben reunir las mismas para ser utilizadas.

Capacidad productiva UF / turno de trabajo

Taller	Un turno	Turno1/2	Dos	3 Turno
Confecciones	228	342	456	684
Química	1000	1500	2000	3000
Bicicletas	50	75	100	300
Carpintería	13	19.5	26	39

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Pallets	50	75	100	150
Caja de Acopio	50	75	100	150
Bloques 10	1500	2250	3000	4500
Bloques 15	1500	2250	3000	4500
Hexágonos	35	53	70	105
Balaustres	20	30	40	60
Postes de Cerca	16	24	32	48
Columnas	16	24	32	48
Grafica	4000	6000	8000	12000
Sobre Carné Identidad.	15000	22500	30000	450000

Fuente: Elaboración propia

3.4 Breve caracterización de la estructura contable de la empresa

La estructura contable de La Unidad Empresarial de Base PROVARI, Cuenta con una subdirección económica con tres Especialistas “C” y un Técnico en gestión económica y en las fábricas un técnico en gestión económica en cada una, los cuales se encargan de confeccionar la información primaria a tributar en la subdirección, donde se consolida toda la información como son los inventarios de medios de rotación, AFT, útiles y herramientas en uso, Cuentas por cobrar, por pagar estadísticas, nóminas, efectivo en caja, entre otros, conformando finalmente los estados financieros; todo ello se lleva a cabo de forma computarizada a través del sistema RODAS XXI, Versión 3.0, explotando en estos momentos los módulos de INVENTARIO, AFT, NÓMINAS, CONTABILIDAD, quedando pendiente aun los módulos de FINANZAS y FACTURACIÓN, en los que se esta trabajando para crear las condiciones necesarias para su apertura y lograr de esta forma rapidez, confiabilidad y eficiencia del registro contable, cumpliendo de esta forma con los principios y normas que rigen la contabilidad.

3.4.1. Caracterización de la política de cobro de la Unidad Empresarial de Base PROVARI

El término de pago establecido por la Unidad Empresarial de Base PROVARI, a sus clientes es de 30 días. Como se puede observar en el modelo de contrato de compra venta, aspectos tales como: precios, forma y término de pago, instrumentos de pago, especificaciones de calidad, garantías, penalidades, reclamaciones, son elementos tenidos en cuenta que se observan y exigen en el convenio y que garantizan un mínimo de calidad en el proceso de contratación y cobertura ante el riesgo de impago.

Respecto a la política de cobro de la entidad comprobamos que se da seguimiento y análisis a las deudas vigentes a través de técnicas como el sub. Mayor de cuentas deudoras que ofrece el modulo de contabilidad, donde se analizan estas por clientes y por edades, documento de mucha utilidad pues permite dar seguimiento al cobro de las mismas, y establecer los derechos sobre terceros de la empresa. Las gestiones de cobro incluyen llamadas telefónicas, visitas personales y conciliaciones.

Como deficiencia de este proceso, constituye una debilidad de las conciliaciones concertar las mismas en fecha cercana al término de vencimiento ofrecido contractualmente y se otorga días por encima de estos 30 días, cuestión que conlleva a un incumplimiento de la cláusula contractual lejos de proceder judicial o extrajudicialmente contra el impago del deudor. Tampoco son eficazmente explotadas las alternativas como las visitas personalizadas con reclamaciones antes de cumplirse el periodo contratado para el cobro, evitando de esta forma el envejecimiento de las cuentas. La UEB tampoco utiliza la letra de cambio como instrumento de pago, la empresa no tiene aprobado el descuento por pronto pago.

Este proceder obedece a la necesidad de cubrirse del riesgo de impago. Los precios de los productos que ofrece la empresa son fijados por el Ministerio de Economía y planificación previa propuesta de las fichas de costo aprobadas por MININT.

Los clientes de la UEB PROVARI Cienfuegos, para los fines de este análisis que realizó, se pueden dividir en aquellos a los cuales la Unidad está obligada a venderles y aquellos a los que no. Entre los primeros se encuentran el MINCIN y el MININT, pues a estos les vende materiales de la construcción fundamentalmente, los cuales se encuentran balanceados en el plan concebido por la máxima Dirección del país y aprobado por el Ministerio de

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Economía y Planificación, con el fin de satisfacer las necesidades de la población en cuanto a la construcción de las viviendas por esfuerzo propio.

Dentro del grupo de los que no está obligada a venderles se hallan Suministros agropecuarios y empresas con las que se contraten producciones no nominalizadas en este plan nacional, a interés de la UEB como estrategia de cumplir con el plan operativo, que como punto de equilibrio se ha trazado esta para cubrir los gastos que habitualmente genera. Teniendo en cuenta lo antes expuesto en el caso de las producciones no nominalizadas cuando no se contrata el pago al momento de la entrega de los productos puede general incumplimientos en término de pago contratado, ya que estos presupuestos no siempre están balanceados nacionalmente al momento de que estos clientes adquieran las producciones.

3. 5 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Unidad Empresarial de Base PROVARI

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

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

2010

2011

$$\frac{1,310,513.11}{1,045,314.23} = 1,25$$

$$\frac{2,005,196.94}{264,835.98} = 7,57$$

La razón circulante muestra que la UEB PROVARI Cienfuegos poseía en los años 2010 y **2011**, 1,25 y **7,57** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada, si bien aumenta con relación al 2010 no es

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

positiva, ya que indica recursos ociosos o ineficientemente utilizados. El activo circulante se incrementa, en particular y considerablemente las cuentas por cobrar, representando un valor de \$ 393 300,48, el 20%; los inventarios, el 56 %; por otra parte, el pasivo circulante disminuye, ocasionado por la decisión de la Empresa a nivel nacional de crear el departamento de tesorería, al cual las UEB PROVARI de cada provincia le transferirían, mediante cuenta de relaciones, las obligaciones contraídas con el organismo pendientes de aportar desde el 2010, las cuales fueron asumidas en su momento por esta instancia, correspondientes al rendimiento de inversión \$ 441 207,15 y al impuesto sobre utilidades \$ 301 429,78.

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

2010

$$\frac{1,310,513.11 - 728,283.00}{1,045,314.23} = 0,56$$

2011

$$\frac{2,005,196.94 - 1,120,762.51}{264,835.98} = 3,34$$

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2010 y **2011**, 0,56 y **3,34** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vence en el corto plazo. En el primer período el indicador estaba dentro del rango establecido como correcto en la literatura que se consulta, arriba mencionada. En el año 2010, después de quitar los activos menos líquidos, la entidad poseía problemas de eficiencia respecto al manejo de los bienes y recursos circulantes. Sin embargo el cambio respecto a la liquidez general en 2011 expresa que dentro del grupo de activos circulantes los inventarios ocupaban un lugar importante en términos de volumen, de unidades monetarias toda vez que se experimenta una disminución muy importante; el inventario representa el 56 % del total de activos a corto plazo. Además señalamos que lo anterior expuesto en cuanto a lo sucedido con el pasivo circulante, influye en la variación que experimenta la razón

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR
COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

financiera.

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

2010

2011

$$\frac{182,471.53}{1,045,314.23} = 0,17$$

$$\frac{425,754.81}{264,835.98} = 1,61$$

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,17 y **1,61** pesos de activos totalmente líquido, en 2010 y **2011** respectivamente. O sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente la entidad cuenta con \$ 0,17 y \$ **1,61** en efectivo. La variación experimentada es muy sensible. Esto se debe por el aumento del efectivo, originado a que en el 2010 se cobraban las monedas por separado, es decir la moneda nacional entraba al banco a través de la cuenta corriente de la UEB y la divisa se cobraba por la casa matriz y después se transferían los saldos mediante sub. Mayores por la cuenta de relaciones para cancelar de esta forma las cuentas por cobrar, por supuesto este efectivo no entraba al banco, y en el 2011 se recibió una nueva orientación donde el cliente paga a la UEB en moneda total, esta fija el contravalor de la divisa por pagar a la tesorería en la casa matriz, y en la primera decena del próximo mes se paga.

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

2010

2011

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

$$\frac{2,895,986.18}{227,849.86} = 13 \text{ Veces}$$

$$\frac{3,203,123.84}{644,748.86} = 5 \text{ Veces}$$

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

2010

$$\frac{360}{13} = 28 \text{ días}$$

2011

$$\frac{360}{5} = 72 \text{ días}$$

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 13 y 5 veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 28 y **72** días, respectivamente. O sea, a la empresa le tomó como promedio cobrar sus ventas netas a crédito aproximadamente en 28 y **72** días en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue desfavorable, y se debe a que habiéndose incrementados las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, el aumento de las ventas quedó sujeto al incremento en el promedio de las cuentas por cobrar, o sea las ventas aumentaron en una proporción menor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar, es decir las ventas se comportaron con relación al 2010 en un 111 %, mientras que las cuentas por cobrar a un 283 %.

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

2010

2011

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

$$\frac{1,344,550.73}{3,511,027.35} = 0,3829$$

$$\frac{2,989,352.85}{4,258,400.82} = 0,7019$$

En 2010 y **2011** la UEB PROVARI Cienfuegos financia el 38,3 y el **70,2** % de sus pasivos con deuda, lo que indica que pasa de tener un apalancamiento financiero bajo-medio a uno alto, esto es: en el último período para maximizar el rendimiento la organización utiliza un alto grado de fondos que requieren pagos fijos. Se indica un cambio hacia un mayor apalancamiento financiero, lo que no se puede concluir como una tendencia pues, para ello, habría que analizar una mayor cantidad de períodos y ver si el comportamiento del indicador describiría una línea creciente y continua. El endeudamiento es inestable y, en el caso del último ejercicio, desequilibrado, lo cual no es aconsejable.

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, revisión de documentos y entrevista con personal clave que no existen tales afectaciones en la actualidad, sin embargo la administración cuenta con un contrato de servicio con la ENIA donde se le hacen pruebas de laboratorio al hormigón, certifica mensualmente la calidad de los materiales de la construcción, se comprueba y certifica por el técnico de inversiones la colocación del acero, de la red hidráulica. Cuentan con un Plan de Prevención donde identifican los riesgos por imprevistos y acciones de fuerza mayor, aunque se pudo comprobar que las afectaciones mencionadas no están cubiertas por seguros.

Por todo lo anterior se calificó de **BIEN** el desempeño de la empresa en relación a este parámetro.

Toma de decisión:

De los cinco parámetros evaluados como parte del Segundo Gran Paso: análisis del crédito, los cinco (5) son calificados de **BIEN**.

CAPITULO # 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR
COBRAR EN LA UEB # 5 CONSTRUCCIONES MININT CIENFUEGOS.

Tomando en consideración las evaluaciones otorgadas a cada uno de los parámetros y lo que dicta el procedimiento de López (2010) se **ACEPTA** la solicitud de crédito comercial.

CONCLUSIONES.

Conclusiones

1. Se fundamenta científicamente el problema de investigación a través del empleo de diferentes técnicas de análisis económico financiero.
2. Se aplica un procedimiento para la evaluación de los estándares totales de crédito de la organización, que le permite evaluar la conveniencia de modificarlos.
3. La Unidad Empresarial de Base 5 Construcciones MININT Cienfuegos no debe cancelar las ventas a los clientes Clase A morosos, pues de hacerlo obtendría pérdidas marginales en operación, resultados que, se exacerbarían al adicionar los costos de la inversión en cuentas por cobrar.
4. Para cualquier escenario en que las ventas no crezcan el establecimiento del descuento por pronto pago no es factible.
5. Debe establecerse el descuento por pronto pago si producto del establecimiento de este las ventas crecieran un 5 % y se estime que el 25 % y 50 % de ellas se hagan con descuentos. En estos casos la unidad tendría una adición neta a las utilidades por una cifra de cinco (5) dígitos.
6. La Unidad Empresarial de Base 5 Construcciones MININT Cienfuegos debe aplazar el período de crédito de 30 a 45 si se espera que se produzca como resultado incrementos en las ventas mayores a un 5 %.
7. Tomando en consideración las evaluaciones otorgadas a cada uno de los parámetros y lo que dicta el procedimiento de López (2010) se debe **ACEPTAR** la solicitud de crédito de la UEB PROVARI Cienfuegos.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACION

- Revisar los contratos de crédito de los clientes poco serios con el objetivo de reorientar la política de crédito de la entidad.
- Sistematizar la aplicación del procedimiento al menos con una prioridad trimestral
- Este procedimiento debe ser aplicado en todas las unidades empresariales de base.

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, 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. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>.

Bradley, R., (2007). *Definición de finanzas*,

Brearily, Stewart, & Alan, 1990. *Fundamentos de financiación empresarial*,

Calderón, A.R., (2010). *Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora MINAZ Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Calles, R., (2001). *Gestión Financiera Clasificación de las Cuentas por Cobrar tomado de*, Available at: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adccxcinv.htm>.

Castañeda, A.D. et al., (2005). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*.

Catacora, F, (2003). *Contabilidad.la base para las decisiones gerenciales*, Venezuela: Mc Graw Hill.

Chechi, (2010). *Definición de Cuentas Por Cobrar, concepto de Cuentas por Cobrar, gestión empresarial, tomada de*, Available at: <http://tododineronegocios.com/definicion-de-cuentas-por-cobrar-concepto-de-cuentas-por-cobrar.html>.

CincoSeptiembre, (2009). Las cuentas crecen. *CRECEN. Año 30. no.1*.

Cordero, L.A., (2005). *L. Definición de Cuentas por Cobrar Universidad Fermín Toro. Cabudare, tomado de www.universidadabierta.edu.mx el 06 de Diciembre del 2000 . Fecha de Publicación: 10/2002*,

BIBLIOGRAFIA

- Correa, A, (2007). *Aplicación de un procedimiento para la determinación del índice de riesgo crediticio*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Cuba, B.C.D., (2000). Resolución No 56 y 64 y otros documentos sobre Cobros y Pagos.
- EAC, (1991). Glosario de términos contables, administrativos, financieros y conexos. In Barquisimeto.
- García, A, (2007). *Evolución y desarrollo de las finanzas*.
- Gitman, L, (2006). *Fundamentos de administración financiera (Vol. I)*. Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.
- Gómez, G., Administración de cuentas por cobrar. Tomado de: Available at: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxc.htm> [Accessed January 4, 2011].
- 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*,
- León, M., (2010). *Aplicación de un procedimiento de administración de cuentas por cobrar en la empresa productos Lacteos Escambray*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- López, D., (2010). *Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema, Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Luís A. Cordero, (2000). *Origen de las Cuentas por Cobrar tomado de L. Universidad Fermín Toro. Cabudare, www.universidadabierta.edu.mx. Fecha de Publicación: 10/2002,*

BIBLIOGRAFIA

Ministerio de Finanzas y Precios, (2010^a). Resolución No. 353-2010.

Ministerio de Finanzas y Precios, (2010b). Resolución No 206-2010.

Modigliani, F., & Miller, M, (1958). *The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment*. *American Economic Review*, 50, 261-297,

Piedra, A.A., (2010). *Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

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.

Quintanar, L., (2006). *Definición de Cuentas por Cobrar tomado de www.gestiopolis.com/. Fecha de Publicación: 10/2006,*

Quintanar, L., (2005). *Origen de las Cuentas por Cobrar tomado de www.universidadabierta.edu.mx,*

Ramos, A., (2006). *Administración de Cuentas por Cobrar en La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Reyes, M.E., (2010). *Aplicar procedimiento metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cítricos "Arimao"*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Rodríguez, G, (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*, La Habana: Félix Varela.

Santiago, A, *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*, Madrid: Pirámides.

Schneider, E, (1944). *Inversión e interés*,

Sharpe, W. F., Alexander, J. G., & Bailey, J. V, (1999). *Investments*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

BIBLIOGRAFIA

Suárez, D., (2010). *Gestión de las cuentas por cobrar en la sucursal Cimex Cienfuegos y su repercusión Económico-Financiera*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

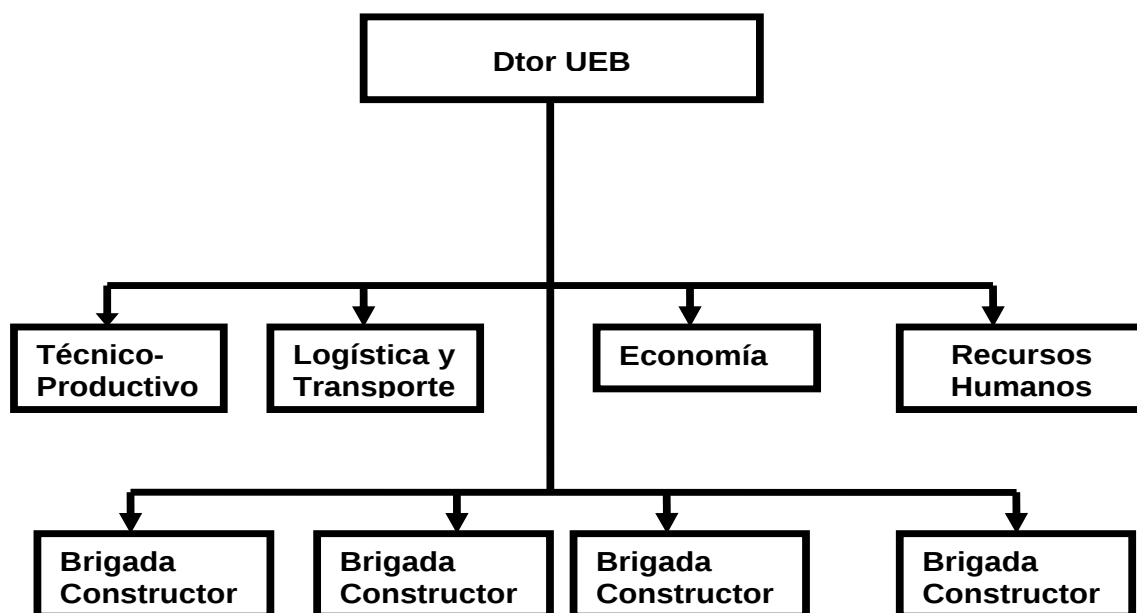
VanHorne, J, (2005). *Administración financiera*,

Weston, T. F, (2006). *Fundamentos de administración financiera (Vol. 2, Décima ed.)*, La Habana: Félix Varela.

ANEXO 1

Organigrama de Unidad

ESTRUCTURA Y DIAGRAMA ORGANIZACIONAL

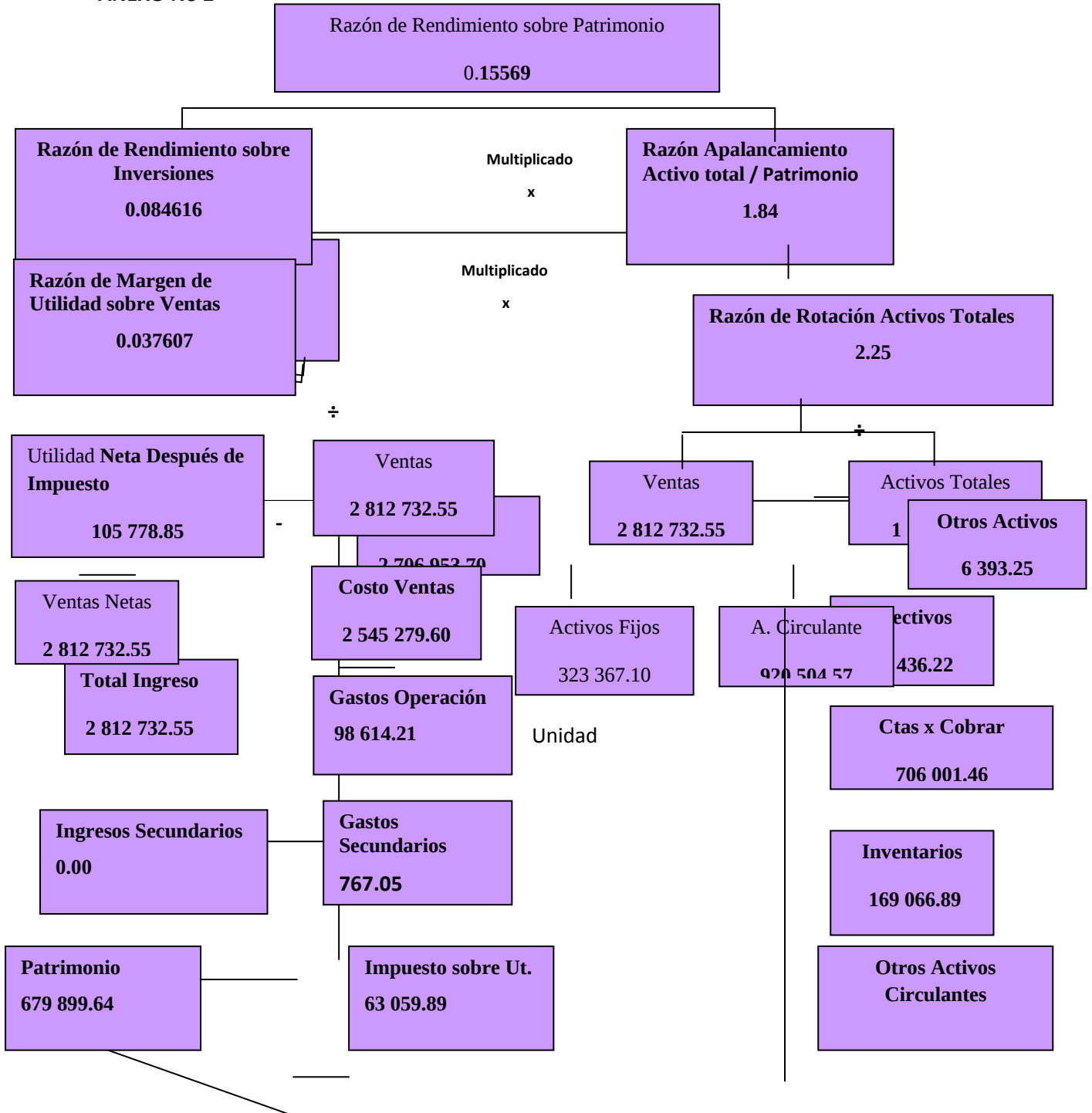


ANEXOS

ANEXO No 2 Unidad Empresarial de Base No 5 MININT

Gráfico DuPont AÑO 2011

ANEXO No 2



ANEXOS

ANEXO -2 Razones Financieras

Para los años terminados el 30/11/2010 y 30/11/2011

Indicadores y Partidas	Notación	30/01/2010	30/12/2010	Promedio	01/01/2011	30/12/2011	Promedio	Porcentual
Activo Circulante	AC		610957,82			920504,57		151
Activo Circulante (-) Inventarios	AC-INV		436913,34			751437,68		172
Activo Fijo Neto	AFN		82140,68			323367,10		394
Activo Real	AR		705095,17			1250264,92		177
Activo Total	AT	662265,99	752358,95	707312,47	752358,95	1250264,92	1001311,935	166
Capital de Trabajo	CT		383948,74			679899,64		177
Cuentas y Efectos por Cobrar	CPC	256725,3	297463,40	277094,35	297463,4	706001,46	501732,43	237
Cuentas y Efectos por Pagar	CPP	123589,65	356932,41	240261,03	356932,41	482592,45	419762,43	135
Disponible	DISP		132090,77			45436,22		34
Financiamiento Ajeno	FA		366900,44			89575,89		24
Financiamiento Propio	FP		705338,34			1160689,02		165
Inventario	INV	179650,23	174044,48	176847,36	174044,48	163945,23	168994,86	94
Pasivo Circulante	PC		353093,25			480789,39		136
Período Contemplado cierre			30/12/2010	Promedio	01/01/2010	30/12/2011	Promedio	Variación
Ventas Netas	VN		2624518,27			2812732,55		188214,28
Días del periodo			360			360		
Costo de ventas	CV		2467053,70			2545279,60		78225,90
Gastas totales	GT		2620609,07			2643893,81		23284,74

ANEXOS

Ingresos totales	IT		2624518,27			2812732,55		188214,28
Utilidad despues de Impuesto	UN		2785,30			105778,85		102993,55
UN . Antes de Impuestos	UAI		3909,20			168838,74		164929,54
								0,00
RAZONES FINANCIERAS	Fórmula		30/11/2010	Promedio	01/01/2010	30/11/2011	Promedio	Variación
Liquidez General	AC/PC		1,73			1,91		0,18
Liquidez Inmediata	(AC-INV)/PC		1,24			1,56		0,33
Disponibilidad	DISP/PC		0,37			0,09		-0,28
Solvencia	AR/FA		1,92			13,96		12,04
Endeudamiento	FA/AT		0,49			0,07		-0,42
Autonomia	FP/AT		0,94			0,93		-0,01
Rotacion de inventario	IP/VN* dias		24			22		-3
Ciclos de inventario	dias/RI		15			17		2
Ciclo de cobro	c. cobrar+ efecto/ ventas * Dias		38			64		26
Margen de utilidad sobre venta	UNAI/VN		0,001			0,06		0,06
Rendimiento sobre los activos totales	UNAI/AT		0,01			0,14		0,13
Rendimiento sobre el patrimonio o capital	UNAI/PP		0,01			0,25		0,24
Costo venta	CV/VN		0,94			0,90		-0,04
Costo General o Rentabilidad General	GT/IT		1,00			0,94		-0,06

ANEXOS

ANEXO # 3 RAZONEZ FINANCIERAS

	30/12/2010	30/12/2011	V. Absoluta
ACTIVOS CIRCULANTES	\$ 610 957,82	\$920504,57	\$309546,75
Efectivo en Caja Moneda Nacional	500	994,97	494,97
Efectivo en Banco Moneda Nacional	131 590,77	44 441,25	-87149,52
Efectos por Cobrar a Corto Plazo Moneda Nacional	-	-	-
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Moneda Nacional	291 491,78	706 001,46	
Pagos Anticipados a Suministradores Moneda Nacional	5 971,62	-	-5971,62
Materias Primas y Materiales	108 047,42	109 052,40	1004,98
Materias Primas y Materiales Ociosos	24 423,01	23 639,65	-783,36
Inventario Materia Prima en Obras	9 716,03	22 358,69	12642,66
Útiles y Herramientas en Almacén	6 912,48	8 172,87	1260,39
Útiles y Herramientas en Uso	23 594,81	5121,66	-18473,15
Mercancía para la Venta	1 350,73	445,04	-905,69
Pago a Cuenta de Utilidades	7 359,17	-	-7359,17
ACTIVOS A LARGO PLAZO			
ACTIVOS FIJOS	\$ 81 960,06	\$323 367,10	\$241407,04
Máquinas y Equipos y Productivos	48 495,37	260 702,95	212207,58
(menos) Depreciación Máquinas y Equipos Productivos	1 188,19	16 832,64	15644,45
Muebles y Otros Objetos	10 249,87	10 293,74	43,87
(menos) Depreciación de Muebles y Otros Objetos	2 842,65	4 310,20	1467,55
Otras Construcciones	17 911,95	17 911,95	-
(menos) Depreciación de Otras Construcciones	1 074,77	1 627,06	552,29
Medios y Equipos de Transporte	13 646,69	148 875,08	135228,39
(menos) Depreciación de Medios y Equipos de Transporte	4 149,15	110 366,22	106217,07
Equipos Especializados	969,08	22137,44	21168,36
(menos) Depreciación Equipos Especializado	58,14	3416,94	3358,8
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 10 971,97	\$	\$(10971,97)
Gastos Diferidos a Corto Plazo	-		-
Gastos Diferidos a Largo Plazo de Operaciones Corrientes	10 971,97		-10971,97
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	\$ 48 288,48	\$6393,25	\$(41895,23)
Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes MN	11 996,67	6393,25	-5603,42
Faltante de Medios en Investigación	36 048,64		-36048,64
Operaciones entre dependencias Activos	243,17		-243,17
TOTAL ACTIVOS	\$ 752 178,33	\$1 250 264,92	\$498086,59

ANEXOS

	30/11/2010	30/11/2011	V. Absoluta
PASIVOS			
PASIVOS CIRCULANTES	\$ 278 780,14	\$480 789,39	\$202009,25
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Moneda Nacional	121 561,24	375 828,10	254266,86
Cuentas por Pagar Activos Fijos Tangibles	56 362,24		-56362,24
Obligaciones contratadas con el Presupuesto del Estado	28 127,23	39 458,44	11331,21
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	15 085,61	10 733,44	-4352,17
Nóminas por Pagar	41 277,64	39 196,02	-2081,62
Retenciones por Formación de Fondo	50	-	-50
Retenciones por Créditos Personales	868,72	749,22	-119,5
Provisión para Vacaciones	5 478,43	5808,49	330,06
Provisión para Subsidio	7 669,88	9015,68	1345,8
Provisiones por Depreciación	2 299,15	-	-2299,15
Cobros Anticipados			
OTROS PASIVOS	\$	\$89 575,89	\$89575,89
Sobrante en Investigación	-		-
Cuentas por Pagar Diversas	-	5789,36	5789,36
Operaciones entre dependencias pasivo	-	83786,53	83786,53
TOTAL DE PASIVOS	\$ 278 780,14	\$570 365,28	\$291585,14
Inversión Estatal	445 469,71	445931,42	461,71
Reserva para la Inversión	8 545,58	-	-8545,58
Reserva para Contingencia	15 473,70	14629,49	-844,21
Utilidad del Periodo	3 909,20	219338,74	215429,54
TOTAL PATRIMONIO	\$ 473 398,19	\$679 899,64	\$206501,45
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 752 178,33	\$1 250 264,92	\$498086,59

ANEXOS

ANEXO 4

Matriz DAFO de la UEB #5 Construcciones

Resumen.

- 1- Amenazas- - - - 5
- 2- Oportunidades - 5
- 3- Debilidades - - - 5
- 4- Fortalezas - - - - 5

	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	MFO	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	MFA	M TOTAL
F-1	5	0	5	2	3	3.0	4	4	0	4	0	2.4	2.7
F-2	5	5	5	4	3	4.4	5	4	5	2	3	3.8	4.1
F-3	5	3	4	3	0	3.0	5	5	3	0	4	3.4	3.2
F-4	3	5	2	2	4	3.2	4	5	0	4	0	2.6	2.9
F-5	5	5	4	3	4	4.2	4	4	5	0	0	2.6	3.4
MOF	4.6	3.6	4.0	2.8	2.8	3.56	4.4	4.4	2.6	2.0	1.4	2.96	3.26
D-1	5	5	5	0	0	3.0	5	5	0	0	3	2.6	2.8
D-2	5	4	5	0	0	2.8	4	5	0	0	4	2.6	2.7
D-3	4	0	4	0	0	1.6	3	2	4	0	0	1.8	1.7
D-4	5	0	4	0	0	1.8	5	3	5	0	0	2.6	2.2
D-5	2	0	4	5	3	2.8	0	0	4	0	5	1.8	2.3
MOD	4.2	1.8	4.4	1.0	0.6	2.4	3.4	3.0	2.6	0.0	2.4	2.28	2.34
DIF	0.4	1.8	-0.4	1.8	2.2	1.16	1.0	1.4	0.0	2.0	-1.0	0.68	0.92

O—Oportunidad A----Amenaza F--- Fortalezas D----Debilidades

Balance Interno = $3.26 - 2.34 = 0.92$

Balance Externo = $1.16 - 0.68 = 0.48$

Razón del balance interno / balance externo = $0.92 / 0.48 = 1.91666$

Si este resultado es igual a 0, la organización está estancada, si es menor de 0, retrocede y si es mayor de 0, entonces, la organización avanza.

ANEXOS

ANEXO 5

Figura No. 1: Procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar

