

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES.

TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS  
POR COBRAR EN LA EMPRESA DE APOYO, BENEFICIO Y TORCIDO DEL  
TABACO CIENFUEGOS.



*Autor:* Isis Carrillo Romero  
*Tutor:* MsC Lizette Avila Clavero

Cienfuegos 2012  
"Año 54 de la Revolución".



### **Declaración de Autoridad**

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas; autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente, 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 que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, refiriendo a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Computación

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Firma del Tutor.

# Pensamiento

Hay que tener una certeza de las metas a lograr, hay que tener claridad de las metas a donde se quiere llegar, porqué medios y qué velocidad se piensa emplear para llegar a esta meta.

**Che**

# Dedicatoria

- *A Revolución cubana, en especial a la asociación de Economistas de Cuba que me ha dado la oportunidad de realizar este sueño.*
- *A mi madre y mi padre, por su apoyo incondicional, sin su ayuda no hubiese podido lograrlo.*
- *A mis hijos Maday, Leanet y Raúl, que me han dado su amor, comprensión, fortaleza para enfrentar todas las dificultades.*
- *A dos personas muy importantes en mi vida, que ya no están físicamente, y no podrán compartir este momento conmigo, pero están presentes en mi corazón, sin ellos no hubiese llegado hasta aquí: Mi tío Gilberto del Rosario Hernández y Mi prima Vivian del Rosario Hernández.*
- *A mis compañeros de trabajo, por toda la cooperación y el apoyo brindado.*
- *A los profesores que con paciencia y entrega me transmitieron los conocimientos necesarios para formarme como profesional.*

A todos, muchas gracias...

# Agradecimiento

Cuando sabemos emprender los caminos de la virtud y la sabiduría, siempre encontraremos hombres y mujeres que nos acompañan a subir estos escalones de la vida, tan importantes para hacer crecer las grandes ideas, que ayudarán a hacer a los hombres de la tierra libres.

Gracias a Dios por darme la sabiduría, el conocimiento y la fuerza para terminar los seis años de estudio.

A la Revolución y al Comandante Fidel, por darme la oportunidad de superarme y hacerme una profesional.

A todos mis profesores que me han acompañado estos seis años.

A todos los que me brindaron información para la realización de este trabajo.

Doy infinitas gracias:

A mi tutora, por el apoyo ofrecido y su disposición incondicional para atender todos mis reclamos. Sin su firme y tierna exigencia, este trabajo no hubiese existido.

# Resumen

La presente investigación se realizó en la empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco, la cual se realiza por la necesidad que tiene la entidad de contar con un procedimiento que le permita una óptima y eficaz gestión en la Administración de Cuentas por Cobrar.

El trabajo se estructura en tres capítulos, En ellos se abordan las generalidades teóricas acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar, se fundamenta el problema de investigación y se aplica el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar diseñado por Ramos(2006). Se arriban a conclusiones útiles y prácticas y en función de las mismas se realizan recomendaciones a la dirección y al personal financiero de la empresa, y se incluyen anexos que propician un mejor conocimiento del estudio Este procedimiento se sustenta sobre el sistema de control de inventarios ABC.

Con la investigación se logró determinar los clientes que mayor incidencia tienen en la inversión de Cuentas por Cobrar, de ellos cuales son los que incumplen con los compromisos de pago; llegándose a la siguiente conclusión: la empresa no puede cancelar el contrato al cliente poco serio pues provocaría pérdidas, además solo podría aplazar el período de crédito y aplicar el descuento por pronto pago, siempre y cuando logre incrementar sus ventas.

En la ejecución de la investigación y del informe de esta se trabajó con el programa Microsoft Office Excel 2007 evidencia de lo cual se presenta en los gráficos

# Summary

The present investigation was carried out in the company of Storing, Benefit and Bent of the Tobacco, which is carried out for the necessity that has the entity of having a procedure that allows him a good and effective administration in the 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 Ramos(2006). they are arrived to useful and practical conclusions and in function of the same ones they are carried out recommendations to the address and the financial personnel of the company, and annexes are included that propitiate a better knowledge of the study This procedure it is sustained on the system of control of inventories ABC.

With the investigation it was possible to determine the clients that bigger incidence has in the investment of Bills to Get paid, of them which are those that incompliance with the payment commitments; being reached the following conclusion: the company cannot cancel the contract to the not very serious client because it would cause losses, also alone it could postpone the period of credit and to apply the discount for soon payment, provided it is able to increase its sales.

In the execution of the investigation and of the report of this one worked with the program Microsoft Office Excel 2007 evidence of that which is presented in the graphics.

# Indice

## Capítulo 1. Consideraciones teóricas acerca de la administración financiera de las cuentas por Cobrar.

- 1.1. Definiciones básicas de la Administración financiera
- 1.2 Decisiones básicas de la teoría financiera
- 1.3 Definición de Cuentas por Cobrar
  - 1.3.1 Definiciones según autores varios:
- 1.4 Clasificación de las Cuentas por Cobrar:
- 1.5 El Crédito Comercial
- 1.6 Política de Crédito.
  - 1.6.1 Estándares de crédito.
- 1.7 Cambios básicos y efectos que se esperan.
- 1.8 Análisis del Crédito
- 1.9 Condiciones de crédito
  - 1.9.1 Descuentos por pronto pago
    - 1.9.1.1 Período de descuento por pronto pago
  - 1.9.2 El Período de Crédito
- 1.10 Determinación de tipo de control necesario: El sistema ABC
- 1. 11 Entorno Empresarial Cubano
- 1.12 La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba.

## CAPITULO II: Diagnóstico de la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco.

- 2.1- Caracterización de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco.
- 2.2- Diagnóstico de la situación actual de las Cuentas por Cobrar
- 2.3- Análisis de la situación económica- financiera de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco.
  - 2.3.1 Análisis de los Ingresos y las Utilidades
  - 2.3.2 Análisis de la liquidez y la rentabilidad..
  - 2.3.2** Análisis de las cuentas por cobrar.

2.4- Viabilidad de la propuesta en el 2011

2.5- Análisis de Riesgos por otorgamiento de Crédito Comercial

Capitulo III:- Aplicación del procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Tabaco Torcido de Cienfuegos.

3.1. Descripción del Análisis de la Inversión en cuentas por cobrar.

3.1.1. Procedimiento A: Cancelación de créditos a clientes poco serios.

3. A.1. Determinación de las clases (A-B-C

3. A.2 Determinación de los clientes que incumplen con sus compromisos de pago

3.A.3.-Calculo de la utilidad marginal

3.A.4 Calculo de las Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar.

3.A.5 Calculo del Costo de invertir adicionalmente en Cuentas Por Cobrar.

3.A.6. Toma de decisión.

3.1.2 Procedimiento B : Prolongar el periodo de crédito actual

3. B.1 Cálculo de la utilidad Marginal

3. B.2 Cálculo de las Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar.

3. B.3 Cálculo del Costo de invertir adicionalmente en Cuentas Por Cobrar.

3. B.4 Toma de decisión.

3.1.3 Procedimiento C: Aplicación del descuento por pronto pago.

3. C.1.-Calculo de la utilidad marginal

3.C.2 Cálculo de la inversión Marginal

3.C.2.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

3.C.2.2 Cálculo de la Inversión promedio de cuentas por cobrar

3.C.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal de Cuentas por Cobrar

3.C.4 Cálculo del costo de la invertir adicionalmente en cuentas por cobrar.

3.C.5 Toma de decisión

3.2 Aplicación de procedimientos

Procedimiento A: Cancelación de créditos a clientes poco serios

3.A.2:-Procedimiento para el análisis de la Inversión en Cuentas por Cobrar en la Empresa de Tabaco Torcido de Cienfuegos

A.2.1.- Clasificación de los clientes para la aplicación del procedimiento A

2. A.2.2.- Determinación del promedio de pago por cada cliente

3. A.3 Cálculo de la Utilidad Marginal

3. A.4.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

# Introducción

## INTRODUCCIÓN

El modelo económico cubano transita en la actualidad por un proceso de actualización, que busca, entre otras cosas, el incremento de las capacidades productivas, la reducción de importaciones y el perfeccionamiento de los sistemas de control interno, que incluyen niveles superiores de exigencia en el cumplimiento de los planes, la ejecución de los presupuestos y la disciplina financiera.

En el entorno Empresarial de nuestro país no se realizan valoraciones del cliente, para medir su nivel de riesgo y en correspondencia con esto trazar estrategia crediticia por lo que se hace por absoluta necesidad crear técnicas y procedimientos que impulsen y ayuden a la evaluación del riesgo del cliente en nuestro contexto.

Es necesario ordenar una política de créditos que se convierta en la norma para definir si se debe conceder créditos a un cliente y en que condiciones. Para lograr buenos resultados es indispensable desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de los créditos, recordemos que en cada uno de los aspectos de la política de crédito es importante para la administración de las cuentas por cobrar, así como la ejecución adecuada de ésta. Las causas del problema no son sólo de tipo económico – financiero y de administración de carácter endógeno, intraempresarial, sino que es un fenómeno multicausal: problemas como "...fallas contables que dificultan la conciliación de las deudas y un 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, son enumerados por estudiosos y expertos en la temática.

Uno de los mayores problemas financieros que ha originado la indisciplina financiera ha sido en el campo de cobros y pagos.

La empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos, cuyo objeto social es: Comercializar de forma de mayorista con otras empresas industriales del Grupo TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en moneda nacional. Producir, acopiar, beneficiar y comercializar de forma mayorista tabaco en rama a la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama "La Vega". Producir y comercializar de forma mayorista semillas, posturas de tabaco, substratos y medios biológicos a la base productiva (UBPC, CPA) y a entidades del sistema, medios e insumos para la producción agrícola del tabaco y la Pre-Industria. Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción de tabaquina, a entidades del sistema, todos en

moneda nacional, realiza un alto porcentaje de sus ventas a crédito, incurriendo así en una fuerte inversión de Cuentas por Cobrar.

La entidad mantiene saldos elevados en Cuentas por Cobrar, debido en su mayoría a la poca liquidez con que cuentan para saldar sus deudas, saldo que se ha incrementado de un período a otro y que provoca incumplimientos al afectarse la disponibilidad y no poder asumir los pagos al presupuesto y proveedores; situación que se refleja en el siguiente problema científico: ¿Como contribuir a una adecuada administración de las Cuentas por cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos?

Hipótesis: Con la aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos se logra evaluar la conveniencia de modificar los estándares de crédito y el efecto que esto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar.

El objetivo general de esta investigación es: Aplicar el procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos, elaborándose los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión bibliográfica para conocer el estado de la ciencia actual.
- Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos en su gestión de cobro.
- Aplicar el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos, elaborado por Ramos (2006).

La investigación tiene el siguiente diseño metodológico:

Capítulo I: Consideraciones teóricas acerca de la Administración de Cuentas por Cobrar.

Capítulo II: Diagnóstico de la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Tabaco Torcido de Cienfuegos

Además se incluye un cuerpo de Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

# Capítulo I

## **Capítulo 1. Consideraciones teóricas acerca de la administración financiera de las cuentas por Cobrar.**

### **1.2. Definiciones básicas de la Administración financiera**

#### **Definición de administración.**

*Administración es el proceso que se lleva a cabo para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo. Sin duda alguna podemos afirmar que la cooperación entre nosotros es la que nos ha permitido expandirnos. Si antiguamente cada artesano, en su pequeño taller, diseñaba y confeccionaba las piezas que él mismo vendía, con el avance industrial el proceso se vuelve más complicado: los instrumentos y herramientas se hacían cada vez más costosos, y todo el proceso iba requiriendo una especialización más específica, creando así subdivisiones que necesitaban nuevas formas de organización y prácticas administrativas. Concepto y niveles de estrategia*

La contabilidad ha venido siendo definida como ciencia del patrimonio, puesto que su objeto es el estudio de la composición y variación del patrimonio, así como su representación. Para otros es una mera técnica que ha de llevar al empresario a tener la información adecuada para adoptar las decisiones oportunas. Y finalmente para otros es un arte, puesto que da una visión personal, y muchas veces interesada, de la realidad empresarial.

Más allá de discusiones bizantinas sobre la naturaleza de la contabilidad, que igual pueden aplicarse a otras materias como pudieran ser la fotografía o el cine, y centrándonos en la contabilidad empresarial, lo que interesa es el desarrollo de sistemas que permitan conocer la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado, su evolución en el tiempo e incluso sus perspectivas de futuro. Es en este marco donde se desarrolla el estudio de la Contabilidad.

Previo a cualquier estudio es preciso establecer una serie de principios que ha de guiar el mismo, y que al mismo tiempo limitan su validez, en función de las premisas establecidas. Estos principios, llamados "principios contables", "principios generalmente aceptados" o con alguna nomenclatura similar según los distintos países y situaciones, son lo primero que ha de definirse, discutirse y establecerse con carácter normativo. Dados estos criterios podemos hablar de infinitos tipos de contabilidad (a precios históricos, corregidos por la inflación, creativa....)

Igualmente es necesario establecer quién es el destinatario de la información elaborada por la Contabilidad, así si el interesado por ella es la propia dirección de la empresa al objeto de elaborar políticas de producción y comercialización, estaremos hablando de contabilidad interna, también llamada, en algunos estamentos, como contabilidad de costes.

Si por el contrario, dicha información va dirigida, no sólo a la dirección, sino a elementos no pertenecientes al ámbito interno de la empresa, pueden establecerse principios contables distintos, técnicas distintas, que dan origen a contabilidades distintas, así la CONTABILIDAD FINANCIERA, la contabilidad de sociedades, y la contabilidad fiscal.

Distinguiendo entre las diferentes concepciones empresariales que pudiera tener un organismo público y una empresa privada, también es posible adoptar un tipo de contabilidad distinta, basadas en el respeto, algunas veces obligatorio, a un determinado presupuesto, naciendo así la contabilidad presupuestaria, y la contabilidad pública.

Al disponer de unos datos facilitados por la Contabilidad, el empresario puede hacer uso de una serie de recursos que le permiten tomar decisiones adecuadas, estos recursos son la aplicación de técnicas de análisis contable.

Igualmente el propio sistema contable dota a las personas y entidades interesadas en la empresa, de un sistema eficiente de control, tanto jurídico como de eficacia, de la gestión de la misma, surgiendo así la auditoría, que sería externa, cuando se aplica por personal ajeno, o interna (por algunos asimilada a inspección), si es personal de la propia firma el encargado de efectuarla.

En definitiva, el campo de estudio contable puede centrarse en diferentes puntos:

- [Marco Teórico y Principios Contables](#)
- Normas de Reconocimiento
- Normas de Medición/valoración
- Normas de Presentación
- Normas de Revelación
- Contabilidad Financiera
- Contabilidad de Corporativa
- Contabilidad Administrativa
- Contabilidad Fiscal

- Análisis de Estados Financieros
- Auditoría de Estados Financieros
- Auditoría del Control Interno sobre la Información Financiera
- Contabilidad Internacional

Y dentro de estos puntos principales se establecen los diferentes campos de estudio que corresponden

**LACONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y SUS FUNCIONES:** La contabilidad administrativa es la ramificación de la contabilidad la cual está enfocada a proporcionar diferentes tipos de informes que se encuentran basados en las técnicas contables que sirven de ayuda para la administración de una empresa, creando nuevas políticas de planificación y de control de todas las funciones correspondientes a una empresa.

**LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:** se ocupa específicamente de la comparación cuantitativa de todas las actividades realizadas y los objetivos cumplidos, con todo aquello que está siendo planeado en la actualidad, realizando el análisis correspondiente a todas las áreas de la empresa. El mismo debe incluir todos los procedimientos contables, contando con la información de la empresa existente, con el fin de evaluar la eficiencia de cada sector.

La tendencia moderna que dictamina todos los registros y procesos contables es aquella que facilita la toma de todas las decisiones determinantes por parte de los administradores, desde el aspecto histórico hasta el de la planificación y el control, desempeñando dos papeles funcionales como parte integral de la administración y herramienta básica de la misma. Además debemos destacar que en la actualidad, se están desarrollando mucho más las cuentas correspondientes a la contabilidad administrativa justamente con el fin de lograr buenos métodos de administración y gestión. La contabilidad administrativa comprende varias ramas de la misma, pero especialmente hace uso de la contabilidad financiera mediante el control de todos los aspectos que se encuentran vinculados al mantenimiento de las cuentas que resultan necesarias en todos los libros contables, observando los requisitos legales correspondientes estableciéndolas con una exactitud que resulte razonable según los programas y los planes de acción que le corresponden a la compañía. Por otro lado también es importante que mencionemos el hecho de que la contabilidad administrativa se basa en que la utilidad que se le da a la información que le corresponde a la misma no tenga relevancia entre los directores de la empresa, ni tampoco que su uso tenga validez en otras empresas correspondientes a la

competencia, ya que en este caso, lo único que resulta interesante e importante son los cuadros, los reportes y los informes que se realicen.

**CARACTERISTICAS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:** Como toda herramienta empresarial, la contabilidad administrativa posee ciertas características que ayudan a identificarla ya que la misma suele confundirse con otros términos correspondientes a la contabilidad. En primer lugar debemos decir que la contabilidad administrativa utiliza una técnica que se basa en la utilidad proporcionada por la información tanto interna como externa. Además la misma se encuentra mucho más interesada y completamente enfocada en todos los pequeños detalles correspondientes a la administración de una empresa, ocupándose de reportar todas las actividades que se llevan a cabo en cada área de la empresa, los equipos que se utilizan, los controles y los tipos de inventarios que maneja la empresa y otros aspectos productivos pertenecientes a la compañía.

Por otra parte no podemos ignorar el hecho de que, a pesar de los beneficios ofrecidos, la contabilidad administrativa no resulta ser de utilización obligatoria, es decir que la misma puede llevarse a cabo siempre y cuando se ajuste al criterio de la empresa. Por lo general, la misma se aplica en aquellas situaciones donde los altos ejecutivos de la empresa se encuentran interesados en poseer información que les sirva de ayuda para poder formar una base de de las decisiones que se van a tomar, independientemente de si las mismas influyen en el proceso a futuro o del presente, de una determinada actividad.

Dicha información, que será proporcionada por la contabilidad administrativa, debe ser rápida y especialmente oportuna, ya que debe ser utilizada con el fin de lograr tomar diferentes decisiones, cada una a su debido tiempo. Las informaciones que competen a la contabilidad administrativa deben siempre estar basadas en aquellas técnicas correspondientes a los grandes números.

Es importante que tengamos presente que las cifras determinadas con cierto grado de precisión, ya que nos encontraremos con que algunas de las cifras que maneja la contabilidad administrativa pueden tener mayor o menor relevancia para los directivos, según el uso que se les este dando. Y por último queremos decir que la contabilidad administrativa se caracteriza principalmente por ser una de las herramientas más útiles en el sector empresarial, ya que prescindiendo de la misma, una compañía jamás podría llevar a cabo ciertas planificaciones. Aunque su utilización sea opcional, siempre se debe considerar a la contabilidad administrativa como parte importante de la administración y gestión de empresas. Wikipedia browser. 2012.

### **Definición de administración.**

*Administración es el proceso que se lleva a cabo para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo. Sin duda alguna podemos afirmar que la cooperación entre nosotros es la que nos ha permitido expandirnos. Si antiguamente cada artesano, en su pequeño taller, diseñaba y confeccionaba las piezas que él mismo vendía, con el avance industrial el proceso se vuelve más complicado: los instrumentos y herramientas se hacían cada vez más costosos, y todo el proceso iba requiriendo una especialización más específica, creando así subdivisiones que necesitaban nuevas formas de organización y prácticas administrativas. Concepto y niveles de estrategia*

### **La estrategia se define a partir de 6 dimensiones:**

- 1) Es un patrón de toma de decisiones coherentes, unificado e integrador.
- 2) Determina y revela cual es el propósito de la organización, en cuanto sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- 3) Selecciona los negocios en los que se participa o se va a participar.
- 4) Intenta conseguir una ventaja competitiva largo plazo, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fortalezas y debilidades de la empresa.
- 5) Comprende todos los niveles jerárquicos de la organización.
- 6) Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas de los distintos grupos relacionados con la actuación de la empresa.

Teniendo en cuenta estas dimensiones puede definirse a la estrategia como el patrón de toma de decisiones coherentes, unificado e integrador dirigido al logro de una vía de crecimiento sostenible a largo plazo. A partir de esta puede afirmarse que la estrategia empresarial persigue la búsqueda permanente de la sincronía entre los recursos de la empresa y la capacidad para obtener una vía de crecimiento en los mercados donde opera o donde actúa. Wikipedia browser. 2012.

## NIVELES ESTRATÉGICOS

**Nivel o estrategia corporativa:** Determina el ámbito de actuación de la empresa, es decir, en que negocios y en qué mercados va competir. Cuando la empresa entra a competir en un nuevo negocio o mercado, este debe contribuir a incrementar el valor de la empresa, por tanto la empresa debe analizar las posibles fuentes de sinergias y diseñar una estrategia organizativa capaz de explotarla.

**Nivel o estrategia competitiva:** Determina como va a actuar la empresa en cada negocio. Existen dos estrategias competitivas básicas, por medio de las cuales la empresa pretende conseguir una ventaja sobre sus competidores que sea sostenible a largo plazo, estas son:

- Liderazgo en costes: A través de la cual la empresa pretende ser el suministrador más barato del mercado.
- Diferenciación: Por medio de la cual la empresa persigue que su oferta sea considerada como única, por tanto puede entenderse como un intento de la empresa de aislarse de la acción de sus competidores.

**Nivel o estrategia funcional:** Para poner en práctica la estrategia competitiva habrá que desagregarla en una serie de directrices de actuación para cada una de las áreas de la empresa. Por tanto, se puede afirmar que la estrategia competitiva de la empresa se hace operativa a través de las estrategias o políticas funcionales de la empresa. Estas deben ser coherentes entre si y congruentes con la estrategia competitiva de la empresa.

### Archivo por concepto

Hoy en día es casi imposible hacer subsistir una empresa sin una memoria documentada. El archivo por concepto es desarrollado hoy en día gracias a la gerencia que las bases de datos informatizadas nos ofrecen. Se acabaron las tediosas búsquedas entre el abecedario para después encontrar alguna compra que realizo un cliente. Gracias a los lenguajes de programación de ordenación de elementos, podemos ahora clasificar la búsqueda entre teléfonos, documentación o ventas en momentos y excluyendo las demás áreas que no nos interesa a la hora de hacer la búsqueda, a pesar de haberla insertado todo en el mismo momento y en el mismo dominio.

Este espacio estará orientado a la clasificación de la información efectiva, además de la enseñanza de los medios necesarios para una correcta eficiencia de la gestión del archivo.

[Wikipedia browser. 2012](#)

## 1.2 Decisiones básicas de la teoría financiera

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

El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas: Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa – flujos netos de fondos- a fin de generar utilidades futuras; Decisiones de financiación: persiguen encontrar la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural; Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

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

Los directivos responsables de las decisiones financieras a corto plazo pueden evitar muchos de los difíciles conceptos de la teoría financiera. En cierta forma, las decisiones financieras a corto plazo son más fáciles que las decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes.

Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas.

La primera de las *decisiones básicas* enunciadas, a saber, las de Inversión, como las restantes,

en correspondencia con los activos que afectan, y en qué medida o con qué facilidad son revocables o no; y por tanto, por cuánto tiempo pueden comprometer a la empresa a una determinada línea de acción, se pueden clasificar en Inversiones a Corto y Largo Plazos:

Las Inversiones a Corto Plazo son aquellas que se hacen en activos circulantes y, por lo tanto, comprometen a la empresa durante un período corto de tiempo; generalmente inferior a un año.

Son colocaciones prácticamente efectivas en cualquier momento.

Las Inversiones a Largo Plazo son aquellas que comprometen a la empresa durante un largo período de tiempo (Santiago, s.a). Las inversiones en activos fijos son las típicas inversiones a largo plazo; se generan en busca del logro del costo de una oportunidad de capital, es decir, con la posibilidad de ganar un determinado rendimiento en el período a mediano y largo plazos.

Representan un poco más de riesgo dentro del mercado.

Los estudiosos de la administración de activos circulantes han centrado más sus esfuerzos, en cuanto a inversiones en este grupo de cuentas se refiere, a las cuentas por cobrar y de inventarios.

Por una parte, porque los inventarios representan una inversión mayor en activos circulantes para las empresas manufactureras, dada su importancia y necesidad en el proceso de producción-ventas para que la empresa opere con un mínimo de interrupciones al disponer de materias primas, productos en proceso y productos terminados que aseguren los artículos disponibles para satisfacer las demandas de ventas a medida que se presentan. Y por otra, por la necesidad de ofrecer crédito para conservar los clientes y atraer nueva clientela que aseguren la realización en el mercado (venta) de los productos terminados (Inventario). Tal es la relación estrecha entre estas dos partidas que investigadores como Ramos (2006), Abreu (2008), Quevedo (2009), González (2008), López (2010), han aplicado un procedimiento diseñado por los primeros en el que adapta y conjugan el Sistema ABC de control de inventarios a las técnicas de administración de cuentas por cobrar. James C Van Horne, Administración Financiera.

### **1.3 Definición de Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar son derechos de la entidad, producto de obligaciones contraídas por terceros por concepto de compras de productos, prestación de servicios, ventas de bienes, arrendamiento de inmuebles, concesiones o licencias de explotación de bienes de cualquier naturaleza, servicios o actividades. También incluyen los pagos a cuenta o en exceso de impuestos y contribuciones. Se generan en el momento en que se configuran los hechos que

los originan y se cancelan, cuando se produce el cobro conforme a las cláusulas contractuales acordadas. Una cuenta por cobrar es un saldo adecuado por un cliente generando por un crédito, disminuyendo inventarios. El mantener estas cuentas implica costos directos e indirectos pero también tiene beneficios importantes, ya que la concesión de créditos incrementa las ventas.

### **1.3.1 Definiciones según autores varios:**

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. [www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/).

Las Cuentas por Cobrar representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes con una cuenta abierta. (Quintana García Liliana, 2005)

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, (Cordero L. Luis A, 2000)

Es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y sumarizar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa [www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx).

### **1.4 Clasificación de las Cuentas por Cobrar:**

Atendiendo a su origen, las Cuentas por Cobrar pueden ser clasificadas en: Cuentas por Cobrar Provenientes de ventas de bienes o servicios y no provenientes de venta de bienes o servicios.

#### **Cuentas por Cobrar Provenientes de Ventas de Bienes o Servicios:**

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

Las Cuentas por Cobrar provenientes de ventas a crédito son comúnmente conocidas como **Cuentas por Cobrar Comerciales** o **Cuentas por Cobrar a Clientes** y deben ser presentadas en el balance general, en el grupo de activo circulante o corriente, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos es de doce meses.

En aquellas empresas en que el ciclo normal de operaciones sea superior a un año, pueden incluirse dentro del activo circulante, aun cuando su vencimiento sea mayor a doce meses, siempre y cuando no sobrepase ese ciclo normal de operaciones, en cuyo caso deberán ser clasificadas fuera del activo circulante, en el grupo de activos a largo plazo .

Cuando el ciclo de operaciones de una empresa es superior a un año, y que como se comentó anteriormente, este hecho permita presentar dentro del activo circulante, Cuentas por Cobrar con vencimiento mayor que doce meses, es necesario que éstas aparezcan separadas de las que vencerán antes de un año. Si se hace caso omiso de esta norma y se unen ambos grupos en una sola cuenta, este hecho debe ser revelado mediante notas al balance.

**Cuentas por cobrar no provenientes de Ventas a Crédito:**

Como el título indica, se refiere a derechos por cobrar que la empresa posee originados por transacciones diferentes a ventas de bienes y servicios a crédito.

Este tipo de Cuentas por Cobrar deberá aparecer clasificado en el balance general en el grupo de activo circulante, siempre que se espere que va a ser cobrada dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, como se ha comentado es generalmente de doce meses. De acuerdo con la naturaleza de la transacción que la origina, las Cuentas por Cobrar no provenientes de ventas de bienes o servicios, pueden ser clasificadas a su vez en dos grupos: Cuentas por Cobrar que representan derechos por cobrar en efectivo y Cuentas por Cobrar que representan derechos por cobrar en bienes diferentes de efectivo.

✓ Cuentas por Cobrar No Provenientes de Ventas que se Cobrarán en Efectivo:

Cuentas por cobrar a trabajadores: El origen de estas cuentas por cobrar podría ser el de préstamos otorgados por la empresa o por ventas hechas a los trabajadores para su propio consumo.

Intereses por cobrar: Se refiere a derechos por cobrar surgidos como consecuencia de haber prestado dinero a terceros.

Alquileres por cobrar: Estas cuentas por cobrar aparecen cuando la empresa arrienda un inmueble o parte de él y el canon de arrendamiento se recibe por lapsos vencidos. Cuando va a ser elaborado un balance general y se observa que, para esa fecha, la empresa tiene ya devengado algún monto por ese concepto, deberá ser registrado como alquileres por cobrar y presentada la cuenta en el balance dentro del activo circulante sin embargo, cuando el objetivo natural de la empresa sea el alquilar inmuebles, los montos que recibe por ese concepto constituyen ingresos normales provenientes de la venta de un servicio. En este caso, se registrarán en cuentas por cobrar comerciales los alquileres ya devengados pero no cobrados.

Reclamaciones por cobrar a compañías de seguros: Serán registrados en esta cuenta aquellos derechos por cobrar provenientes de reclamos de cualquier tipo que se hagan a las compañías de seguros.

Reclamaciones Judiciales por Cobrar: Cualquier reclamación que se esté litigando y que se tenga un alto grado de seguridad de que la sentencia será favorable, debe ser registrada en esta cuenta y presentada como activo circulante, si se espera cobrar en un lapso inferior a doce meses.

Regalías por Cobrar: Se entiende por regalía la compensación por la utilización o empleo de bienes, por lo general calculado en base a todo o a una parte de los ingresos provenientes del usufructo o explotación de tales bienes.

Cuentas por Cobrar a los Accionistas: Cualquier tipo de regalía que la empresa haya devengado, pero que aún no a cobrado, deberá ser registrada en esta cuenta.

Dividendos por Cobrar sobre Inversiones: Cuando la empresa tiene inversiones en acciones en otras compañías, con frecuencia estas deciden distribuir utilidades obtenidas, entre sus accionistas. Cuando ello ha sucedido, a la empresa inversora le surge el derecho de cobrar esa parte de la utilidad, lo cual debe ser registrado en la cuenta Dividendos por Cobrar.

Cuentas por Cobrar a compañías subsidiarias: Se dice que una compañía es subsidiaria de otra, cuando esta es propietaria de más del 50% del capital de aquella. A la compañía dominante se la denomina compañía matriz. La compañía matriz debe registrar en esta cuenta cualquier préstamo, anticipo, etc., que conceda a la subsidiaria. Por supuesto, los derechos por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios a la subsidiaria, deben ser registrados dentro de Cuentas por Cobrar comerciales, pero separadas de las Cuentas por Cobrar a otros clientes. Estas cuentas serán presentadas en el activo circulante, si se espera que sean cobradas en un lapso menor a doce meses.

✓ Cuentas por Cobrar no provenientes de ventas que serán cobradas en bienes diferentes de efectivos:

Pertenecen a este grupo aquellos derechos por cobrar que al ejecutar su cobro, éste se efectuará por medio de cualquier bien o servicio diferente al efectivo. Entre ellos se pueden encontrar:

Reclamaciones a proveedores: Se refiere a los casos en que, después de haber realizado una compra de mercancía y haberla pago, tal mercancía resultó defectuosa o llegó con algún faltante, y el proveedor atenderá el reclamo mediante la reposición de la mercancía que faltó o que llegó con defectos.

Anticipos a Proveedores: En algunas oportunidades, una empresa se ve en la necesidad de hacer un anticipo a cuenta para garantizar el abastecimiento de mercancías o la prestación de un servicio. A esta empresa le surge, por lo tanto, un derecho que será cobrado en el momento en que sea recibido la mercancía o el servicio que ha cobrado.

Anticipos a Contratistas: Cuando una empresa requiere hacer, por ejemplo, una obra de construcción, generalmente se da un anticipo a cuenta. Este adelanto constituye un derecho por cobrar, el que será cobrado en el momento en que la obra sea recibida ya terminada.

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

### **1.5 El Crédito Comercial**

Las empresas deben saber elegir sabiamente a los futuros clientes y controlar a sus clientes habituales si quieren obtener una buena rentabilidad de sus capitales invertidos en partidas a clientes. Por otro lado una política de créditos excesivamente rigurosa frenará las ventas e impedirá que la empresa alcance la cifra de ventas deseadas. (Colectivo de autores, 2009)

La elección de los clientes y el crédito que se les puede conceder son decisiones importantes, puesto que la empresa proveedora ha de intentar asegurar el buen fin de las operaciones comerciales y conocer las utilidades producidas por cada nueva transacción.

Sin embargo la elección no siempre es fácil, puesto que existe siempre el factor riesgo, o sea que se produzca una pérdida económica al resultar fallida la inversión. En las transacciones comerciales a crédito siempre hay una incertidumbre de cobro, la posibilidad de resultar definitivamente incobrable la operación comercial debido a una insolvencia definitiva del comprador de los créditos concedidos a clientes o también e igualmente importante que se produzca un retraso en el pago por

un cumplimiento tardío de la obligación por parte del cliente. La demora en el pago y el consiguiente retraso para la empresa proveedora en percibir la cantidad correspondiente al débito, puede suponer la pérdida del beneficio esperado en la operación comercial o una importante disminución en la rentabilidad prevista. (Colectivo de autores, 2009)

Para lograr buenos resultados es indispensable desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis, recordemos que en cada uno de los aspectos de la política de crédito es

importante para la administración de las cuentas por cobrar, así como la ejecución adecuada de ésta.

### **1.6 Política de Crédito.**

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

La definición de política de crédito es amplia, compuesta tanto por consideraciones explícitas como implícitas. Son estas últimas las que adquieren mayor importancia en la medida en que el mercado en que operan las organizaciones evoluciona vertiginosamente. La agilidad en la toma de decisiones en un mercado así caracterizado es alta, en relación con situaciones más estables; por tal razón, la necesidad de realizar nuevos negocios en forma rápida obliga a que el ejecutivo deba tener totalmente asimiladas dichas medidas de política. Es más, la resolución que tome algún empleado debería ser la misma que adoptarían sus compañeros de trabajo. De darse dicha situación, se estaría logrando una total coherencia en la gestión del crédito en un ambiente dinámico y cambiante.

También, en virtud del cumplimiento de la política de crédito, se puede determinar el grado de compromiso existente entre los agentes participantes en el proceso de crédito con la organización. En la medida en que se dé un mayor cumplimiento de la política, mayor será el compromiso de los ejecutivos con la entidad, aspecto de suma importancia, en razón del alto nivel de confianza que debe existir entre los subordinados y subalternos de toda organización. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establecen, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis del crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos. (Colectivo de autores, 2009)

#### **1.6.1 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, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros que 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 correcta implementación de estos estándares puede convertirse en la barrera de obtener o no 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.

#### 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.

#### Inversión de Cuentas por Cobrar:

Hay un costo relacionado con el manejo de Cuentas por Cobrar. 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 si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.

Entonces se tiene que 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. (Colectivo de autores, 2009)

#### 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.

#### **1.7 Cambios básicos y efectos que se esperan.**

Reglón	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

**Tabla 1.1: "Resumen de los cambios básicos y los efectos en las utilidades que se esperan.**

**"Fuente: [Brearly, Stewart y Alan; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-213**

#### **1.8 Análisis del Crédito**

Una 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.

#### **1.9 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  $2=10 - n=30$  | 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.

(Colectivo de autores, 2009)

### **1.9.1 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.

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

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

**Tabla 1.2: "Cambios y efectos en las utilidades.**

**"Fuente: [Brearly, Stewart y Alan; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-223**

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. (Weston, J. Fred, 1994)

### **1.9.1.1 Período de descuento por pronto pago**

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

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

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el período del descuento porque muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el período medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el período medio de cobros es difícil de cuantificar. (Weston, J. Fred, 1994)

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

**Tabla 1.3: " Cambios resueltos de un aumento en el periodo de descuento por pronto pago."Fuente:**

**[Brearly, Stewart y Alan; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-225**

### 1.9.2 El Período de Crédito

Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Puede 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.

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

**Tabla 1.4 " Cambios en la rentabilidad por un aumento en el periodo de crédito."**

**Fuente: [Brearly, Stewart y Alan; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-225**

### 1.10 **Determinación de tipo de control necesario: El sistema ABC**

La mayoría de las empresas manufactureras virtualmente confrontan miles de artículos de diferentes inventarios. Muchos de estos artículos son relativamente de bajo costo, en tanto que otros son bastante costosos y representan gran parte de la inversión de la empresa; algunos artículos de inventarios, aunque no son especialmente costosos rotan lentamente y en consecuencias exigen una inversión considerable; otros artículos aunque tienen un costo alto por unidad, rotan con suficiente rapidez para que la inversión necesaria sea relativamente baja.

Una empresa que utiliza el sistema ABC de control de inventario lo divide en tres grupos: **A, B, C**. Los artículos A son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión. Este grupo representa el 20% de los artículos de inventario, que absorben el 90% de la inversión de la empresa. Estos son de los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario. El grupo B consiste en artículos correspondientes a la inversión siguiente en términos de costos. El grupo C consiste normalmente en un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña; un gran número de estos artículos del grupo C no requieren una inversión alta.

En este trabajo de investigación se aplicará el sistema ABC a la Administración de Cuentas por Cobrar. Los clientes **A** serán los que tienen los mayores montos de facturación en un

período determinado. En este grupo estarán los que representan aproximadamente el 85% del monto total de la inversión en Cuentas por Cobrar, que serán un por ciento pequeño dentro del total de clientes. El grupo **C** recoge normalmente a un gran número de clientes correspondiente a la inversión más pequeña. Al dividir los clientes en grupos (**A**, **B**, **C**) permite que la empresa determine el nivel y los tipos de procedimientos de Administración de Cuentas por Cobrar necesarios.

El control de los clientes del grupo **A** debe ser muy intenso por necesitar una inversión muy considerable. Las técnicas más sofisticadas de Administración de Cuentas por Cobrar deben ser aplicadas a estos clientes. (17) Ramos, Andrés, 2006: *Administración de cuentas por cobrar*  
Cálculo de la Media Aritmética

La media aritmética o simplemente media, es la más importante medida de tendencia central. Ella representa un valor alrededor del cual oscilan los valores de la variable observada, constituyendo el centro de gravedad de la distribución.

La media aritmética o simplemente media, es la más importante medida de tendencia central. Ella representa un valor alrededor del cual oscilan los valores de la variable observada,

La media aritmética (o promedio aritmético) de un conjunto  $x_1, \dots, x_n$  de  $n$  valores de una variable  $X$  se define como:

(Ramos, Andrés, 2006)

La media aritmética es el punto de equilibrio del conjunto de valores. Con bastante generalidad se utiliza el símbolo  $\bar{x}$  para denotar la media aritmética. Este estadígrafo de posición posee algunas propiedades, las cuales analizaremos a continuación:

### PROPIEDAD 1

Si a cada valor de un conjunto  $x_1, \dots, x_n$  se le agrega una constante (o se le resta), la media aritmética del nuevo conjunto es la media aritmética del conjunto original más (o menos) la constante.

Esta propiedad significa que:

$$M(y) = M(x) \pm k,$$

Donde  $y_i = x_i \pm k$  para  $i = 1, 2, \dots, n$ .

( ) Muñiz, Juan L. Estadística. Primera parte.--Cuba: Universidad de La Habana, Facultad de

Matemática Cibernética, 1987.--28p

### **PROPIEDAD 2**

Si cada valor de un conjunto  $x_1, \dots, x_n$  se multiplica por una constante, la media aritmética del nuevo conjunto es la media aritmética del conjunto original multiplicada por la constante.

Esta propiedad significa que: Donde  $y_i = kM(x)$  para  $i = 1, 2, \dots, n$ .

### **PROPIEDAD 3**

La suma de las desviaciones de cada valor del conjunto  $x_1, x_2, \dots, x_n$  con respecto a su media es cero. Esta propiedad significa que

### **PROPIEDAD 4**

La suma de las desviaciones al cuadrado de cada valor del conjunto  $x_1, x_2, \dots, x_n$  con respecto a su media es mínima.

### **PROPIEDAD 5**

Si  $x_{11}, x_{12}, \dots, x_{1n}$  y  $x_{21}, x_{22}, \dots, x_{2n}$  son dos conjuntos de  $n$  valores cada uno, de dos variables  $x_1$  y  $x_2$  expresadas en las mismas unidades, entonces:

Como características particulares de la media se pueden señalar que es única y es afectada por valores extremos (muy grandes o muy pequeños). Luego si se quiere describir un conjunto de datos donde existen valores extremos, no es adecuado su uso pues puede falsear la realidad.

#### **1. 11 Entorno Empresarial Cubano**

El mundo actual se caracteriza por un profundo y vertiginoso proceso de variación en el que convergen factores como: globalización e internacionalización de los mercados, creciente incertidumbre del entorno, sensibles modificaciones de las normas reguladoras de actuación, aumento notable de la competencia, conformación de un mercado dominado por la demanda cada vez mas selectiva y utilización de la calidad como estrategia competitiva de diferenciación e incremento en la diversidad de productos ofrecidos al mercado.

Cuba no escapa de esta vorágine financiera por lo que se hace necesario ordenar la política de créditos y que esta se convierta en la norma para definir si se debe conceder créditos a un cliente y en que condiciones, siempre en busca de una administración financiera efectiva. (Lucia, Alonso A, 2011). Aplicación cuentas por cobrar en la Unidad Comercial Cienfuegos. MININT

#### **1.12 La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba.**

Cuba ha llevado a cabo una colosal batalla por el desarrollo, por lo que las transformaciones económicas que se operan en el país, la reinserción de nuestra economía en el mercado

mundial, así como la revolución tecnológica inherente a este proceso, exige la existencia de un sistema empresarial eficiente, funcional y altamente competitivo.

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, mediante el vínculo casi filial con los bancos. 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, situación esta que se plantea en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el (“Sexto Congreso Partido Comunista de Cuba.2010. Lineamientos de la Política Económica y Social,” s.d.)

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 en particular los primeros instrumentos muy útiles para facilitar la ejecución de cobros y pagos. La aceptación de una letra de cambio implica el reconocimiento de la deuda líquida, que en caso de no cobrarse en el momento de su vencimiento, o de cobrarse sólo parcialmente, puede ser protestada por el acreedor ante notario y llevada inmediatamente a proceso judicial.

El tribunal podrá ordenar, en beneficio del demandante, el embargo de bienes del deudor por un valor equivalente al de la deuda. Si se trata de una entidad estatal, todos sus activos financieros, incluidas cuentas bancarias y cuentas por cobrar, pueden ser intervenidos con el fin de sufragar la deuda. El poseedor de la letra de cambio tiene también la posibilidad de anticipar su ingreso descontándola en las instituciones del sistema financiero. Tanto la letra de cambio como el pagaré cuentan con la debida protección material, administrativa y bancaria.

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

Se cuenta asimismo con el uso de la tarjeta magnética y de las transferencias bancarias condicionadas o cartas de crédito locales, que garantizan, por mediación del sistema bancario, el pago oportuno de los productos o servicios. Ante un comprador con antecedentes de morosidad y en el caso de operaciones de cierto valor, el vendedor puede exigir la presentación de una garantía bancaria a primera demanda, con la cual, si el pago no se realiza, el banco asume la responsabilidad y se convierte en acreedor.

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

El reordenamiento y perfeccionamiento del sistema financiero y bancario del país ha supuesto una mayor variedad de los servicios, entre los que figuran, aparte de los ya mencionados, los relacionados con cuentas en sus más disímiles modalidades. (*Resolución 101-11. 2011. Normas Bancarias para los Cobros y Pagos. Central Cuba. Habana 18 noviembre 2011., s.d.*)

# Capítulo II

**CAPITULO II: Diagnóstico de la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos.**

**2.1- Caracterización de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos.**

La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del tabaco Cienfuegos, fue creada según la Resolución 285-76, dictada por el Ministro de la Industria Alimenticia, siendo traspasada al Ministerio de la Agricultura mediante la Resolución 65-84 de fecha 4 de junio de 1984 del mismo Ministerio, Resolución que quedó modificada por la 227-2000 dictada por el Ministro de la Agricultura con fecha 31 de julio del año 2000.

Mediante la Resolución 841 del 28 de enero del 2005, el Ministro de Economía y Planificación modificó el Objeto Social Empresarial de la entidad, nombrándola nuevamente con el nombre de Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos, modificación que consta en el numeral 14 párrafo VII de la citada Resolución.

Esta Empresa tiene en subordinación 6 establecimientos identificadas como 5 Fábricas de tabacos Torcidos y una de prestación de servicio,

- Fabrica de tabacos Torcidos Cumanayagua
- Fabrica de tabacos Torcidos Cienfuegos
- Fabrica de tabacos Torcidos Cruces
- Fabrica de tabacos Torcidos Lajas.
- Fabrica de tabacos Torcidos CEN.
- Aseguramiento.

La Empresa cuenta en su estructura con 1 024 trabajadores los que se desglosan de la siguiente forma:

D	63
T	144
O	755
S	82
Total	1 024

### **MISION**

Producir con calidad, eficiencia y eficacia, tabaco redondo con destino a la exportación y para el consumo nacional, moldes y tablas de rolar, además de lograr altos rendimientos en la cosecha de tabaco en rama.

### **VISION**

Aumentar los índices de producción, la calidad, la rentabilidad, la eficiencia y la eficacia en la confección del tabaco redondo para la exportación y consumo nacional, moldes y tablas de rolar y en la obtención del tabaco agrícola en rama.

Este trabajo fue realizado en la Empresa de Acopio Beneficio y Torcido de Tabaco de Cienfuegos, la Empresa es de subordinación nacional.

### **OBJETO SOCIAL**

- Comercializar de forma de mayorista con otras empresas industriales del Grupo TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en moneda nacional.
- Producir, acopiar, beneficiar y comercializar de forma mayorista tabaco en rama a la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista semillas, posturas de tabaco, substratos y medios biológicos a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista, semillas y posturas forestales y de frutales, productos forestales, a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, medios e insumos para la producción agrícola del tabaco y la Pre-Industria, en moneda nacional.

- Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción de tabaquina, a entidades del sistema en moneda nacional.
- Prestar servicios de agrotecnia en el cultivo del tabaco, de procesamiento de datos, reparación y mantenimiento a equipos automotores, agrícolas y de riego, preparación de tierras, fumigación y otros servicios productivos, de alquiler de áreas y locales a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Brindar servicios de fumigación de tabaco, a las empresas industriales del Grupo Empresarial TABACUBA, en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor al sistema del Ministerio de la Agricultura y a terceros, en moneda nacional. A terceros, en los retornos, teniendo la obligación de acudir a las Agencias de Cargas de Municipios y Provincias.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos, a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista, materiales alternativos de construcción a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores a entidades del sistema y de viviendas para los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista a sus trabajadores, alimentos elaborados en el centro de elaboración propio de la empresa, en moneda nacional.

- Brindar servicios de comedor y cafetería a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Brindar servicios de recreación a los trabajadores del sistema en moneda nacional, en las instalaciones ya existentes con que cuenta la Empresa.
- Producir y comercializar de forma mayorista envases corrientes, moldes, tablas de rolar, tablas entrecamadas, láminas, complementos para los envases, roderos y mini roderos a las entidades del Grupo Empresarial TABACUBA en pesos cubanos y a las empresas mixtas del esquema de tabaco en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

Producir y comercializar de forma mayorista artículos de madera a partir de residuos, incluyendo muebles, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

### **Dirección**

- Garantizar que la fábrica cumpla los planes de producción, en valores y otros según su clasificación, utilizando correctamente los recursos humanos, materiales y financieros.
- Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Hacer cumplir las orientaciones, legislaciones y tareas bajadas por los organismos rectores y superiores.

### **Industria**

- Dirigir y controlar toda la planificación y ejecución de la producción.
- Cumplir los planes de producción orientados por las instancias subordinadas atendiendo a los procedimientos técnicos aprobados para las actividades.
- Cumplir las Normas de Proceso y Especificaciones de Calidad de la producción que garanticen un producto final que satisfaga las exigencias de sus clientes.

- Investigar y dar solución a los problemas tecnológicos que se presenten en las diferentes fases del proceso productivo.
- Brindar toda la información necesaria sobre el cumplimiento de los planes y las normas de consumo al Consejo de Dirección.
- Controlar el cumplimiento de los parámetros establecidos en las Normas de Consumo o de la Producción.

### **Economía**

- Guiar la elaboración de los planes económicos y financieros de la fábrica.
- Controlar la ejecución de dichos programas.
- Asesorar a la Dirección de la fábrica en cuanto al manejo económico financiero.

### **Recursos Humanos**

- Dirigir y orientar las acciones de los Recursos Humanos para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- Establecer una adecuada comunicación con los trabajadores en general..
- Organizar y controlar los procesos de capacitación de los trabajadores, cuadro y dirigentes de la Fábrica, a través de la determinación de las necesidades de aprendizaje buscando la mayor integridad, a fin de preparar compañeros capaces de asumir otras tareas no contempladas en su contenido de trabajo.
- Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan.
- Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo, y las medidas para preservar el Medio Ambiente.
- Organizar y controlar los procesos dirigidos al mejoramiento funcional y estructural de la fábrica..
- Asegurar que el personal de Recursos Humanos desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.

- Dirigir, organizar y controlar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de la Fábrica
- Asegurar la aplicación y el perfeccionamiento continuo de lo establecido en materia de Organización, Normación del Trabajo, Sistema de Pago y Estimulación que vincule el ingreso de los trabajadores a los resultados finales de la producción.
- Dirigir, organizar y controlar el sistema de dirección de la fuerza de trabajo: captación, selección y reclutamiento relacionado con el proceso de idoneidad, evaluación del desempeño, la atención general y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

### **Calidad**

- Establecer los métodos para la comprobación de la calidad de los productos terminados con respecto a las especificaciones establecidas en las normas, elaborando las conclusiones sobre la aceptación o rechazo de las mismas y emitiendo los certificados correspondientes.
- Velar por el cumplimiento de las condiciones de manipulación, almacenamiento y conservación de los productos.
- Coordinar las medidas dirigidas a eliminar las causas de los defectos de la producción.
- Realizar la recopilación y análisis sistemático de los resultados de la aplicación del control de la calidad en las distintas etapas y fases del proceso de producción.

### **Seguridad y Protección**

- Organizar y controlar los sistemas de seguridad y protección física y las medidas de protección a la Seguridad Informática, información oficial, sustancias peligrosas y protección contra incendios.
- Asegurar la preparación y superación profesional de los Agentes de Seguridad y Protección y del resto del personal que ocupa cargos vinculados a la especialidad.
- Evaluar sistemáticamente la efectividad del sistema de seguridad y protección, determinando las amenazas y riesgos a que puede estar sometido el objetivo, proponiendo las medidas necesarias para erradicar las deficiencias y minimizar las afectaciones.

## ÁREAS DEL PROCESO PRODUCTIVO

### Área de Despalillo y Clasificado

Se realiza el zafado, conteo, humectado, oreo, reposo, despalillo, y clasificado de las capas, se realiza además la prueba de rendimiento de capas.

### Área de Despacho de Materia Prima

Se realiza el acondicionamiento de las tripas y capotes (la barajita) y preparación de la ligada. Se entrega la materia prima al torcedor.

### Área de Torcido Manual (Galera)

Elaboración del Tabaco Torcido con destino a la exportación o para el consumo nacional.

### Área de Terminado

Se clasifica el tabaco por su coloración (escogida de colores)

Se anilla el tabaco

Se adorna, revisa, y clavan los envases donde se va el tabaco.

Se produce el embalaje y marcación de los bultos de tabacos.

A continuación se resume las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Matriz DAFO) de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos:

### **FACTORES INTERNOS:**

#### **Fortalezas:**

1. Personal técnico calificado para la actividad.
2. Medios de trabajo y recursos necesarios para la actividad.
3. Colectivo de trabajo experimentado.
4. Documentación técnica necesaria para el proceso productivo.
5. Sistemas de estimulación motivantes.
6. Control sistemático a las UEB.
7. Sistema de Auditoria Interna.
8. Contamos con los objetivos globales.
9. Personal especializado en la actividad agrícola y áreas necesarias de producción.
10. El 70% de las áreas agrícolas están bajo riego.
11. Productos fitosanitarios y fertilizantes suficientes.

12. Capacidad de compra de recursos.
13. El 60% de siembra forestal para la producción de madera.
14. Rentabilidad en todas las UEB.
15. Correlación salario medio productividad positiva.
16. Mercado seguro para el Plan del año.
17. Aplicación de métodos de dirección económicos en toda la empresa.
18. Funcionamiento adecuado entre Administración, Sindicato y Trabajadores

**Debilidades:**

1. Locales con condiciones de trabajo deficiente.
2. Atención deficiente a las plantaciones por parte del Productor.
3. Insuficiente capacidad de curación para actividad agrícola (Casas de tabaco).
4. Falta de obras protectoras para los trabajadores.
5. Deficiente Subsistema de Seguridad Informática.
6. Recategorización de la empresa.

**FACTORES EXTERNOS:**

**Oportunidades:**

1. Aumento del Mercado Extranjero.
2. Política de empleo que garantiza la permanencia en la empresa de los trabajadores.
3. Disponibilidad de absorber fuerza de trabajo.
4. Entrada al Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

**Amenazas:**

1. Disminución en el mercado exportable.
2. La no entrada a tiempo de habilitaciones y cajonería.
3. Problemas con la calidad en capa y materia prima.
4. Insuficiencia de medios técnicos (máquinas de tiro, determinadores de humedad y medios de medición).
5. La campaña contra el hábito de fumar.
6. Afectaciones climatológicas.
7. Cambios del Plan Técnico Económico.
8. No garantía de insumos agrícolas.
9. No tener médico en la empresa.
10. No contar con transporte.

11. Mala calidad de los medios de Protección individual.
12. Déficit de recursos en caso de desastres.

## 2.2- Diagnóstico de la situación actual de las Cuentas por Cobrar

En el clasificador de cuentas de la Entidad se encuentra habilitada la cuenta 135/ Cuentas por cobrar a corto plazo.

Cuentas por Cobrar: Representan los créditos otorgados a clientes y que están pendientes a cobrar.

Se registra por esta cuenta los importes de las ventas de la producción de tabaco de la empresa, las que se debitan por facturas y se acreditan al cobrarse.

Cuenta	Descripción	Debe	Haber
135	Cuentas por cobrar	XXX	
900	Ventas		XXX

## 2.3- Análisis de la situación económica- financiera de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos

La entidad no posee una política de crédito comercial que permita realizar análisis previos a los clientes antes del otorgamiento del crédito, antes esta situación se decide realizar un análisis de las ventas, utilidad y la influencia que ejerce las cuentas por cobrar en la gestión financiera, para ello se utilizaron razones financieras que involucran la actividad, las que constituyen herramienta importante para la toma de decisiones en el análisis de la información financiera.

Se realizó análisis de tipo horizontal simple, de forma tal que permita un rápido diagnóstico de la gestión a través de la comparación de una serie histórica que ayuda a analizar las variaciones de los indicadores en el tiempo.

### 2.3.1- Análisis de los Ingresos y las Utilidades

Tabla 2.1 Variación de las ventas y utilidades

Indicadores	U/M	2010	2011
Ventas	Pesos	19 432 261	21 896 246
Utilidades	Pesos	1 202 395	1 152 427

Fuentes: Estados Financieros

Se observa en la tabla la comparación que se realiza de las ventas netas y las utilidades obtenidas por la Entidad en los años 2010 y 2011 respectivamente, en las cuales las ventas presentan en el 2011 un incremento de 2 463 985 pesos lo que presenta un 12,7 % por encima del real 2010, mientras que las utilidades decrecen en un 4,1 % lo que representa 49 968 pesos de menos en relación con el real del año anterior.

### 2.3.2 Análisis de la liquidez y la rentabilidad.

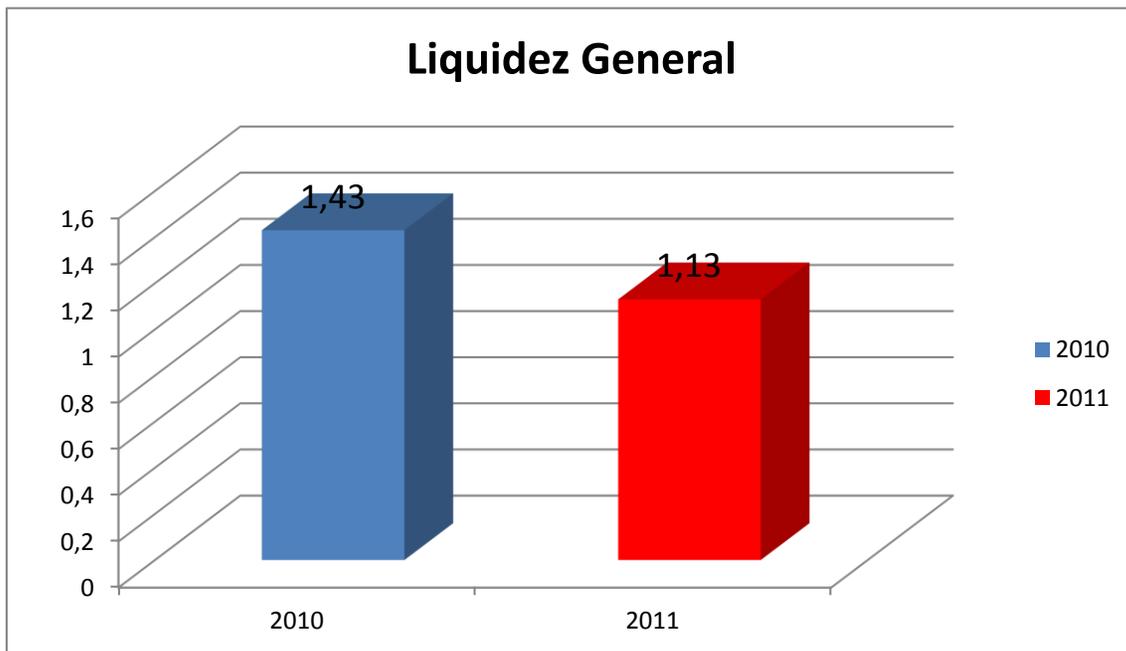
A continuaron realizaremos el análisis de las siguientes razones financieras:

#### 2010

$$\text{Razón Liquidez general} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 7\,130\,235}{\$ 4\,985\,795} = 1.43$$

#### 2011

$$\text{Razón Liquidez general} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 8\,700\,786}{\$ 7\,663\,908} = 1.13$$



**Figura No. 2.1: Rotación de Liquidez General. Fuente: Elaboración propia**

La razón circulante muestra que la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco obtuvo en los años 2010 y 2011, 1,43 y 1.13 pesos respectivamente de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, situación esta favorable, pero en

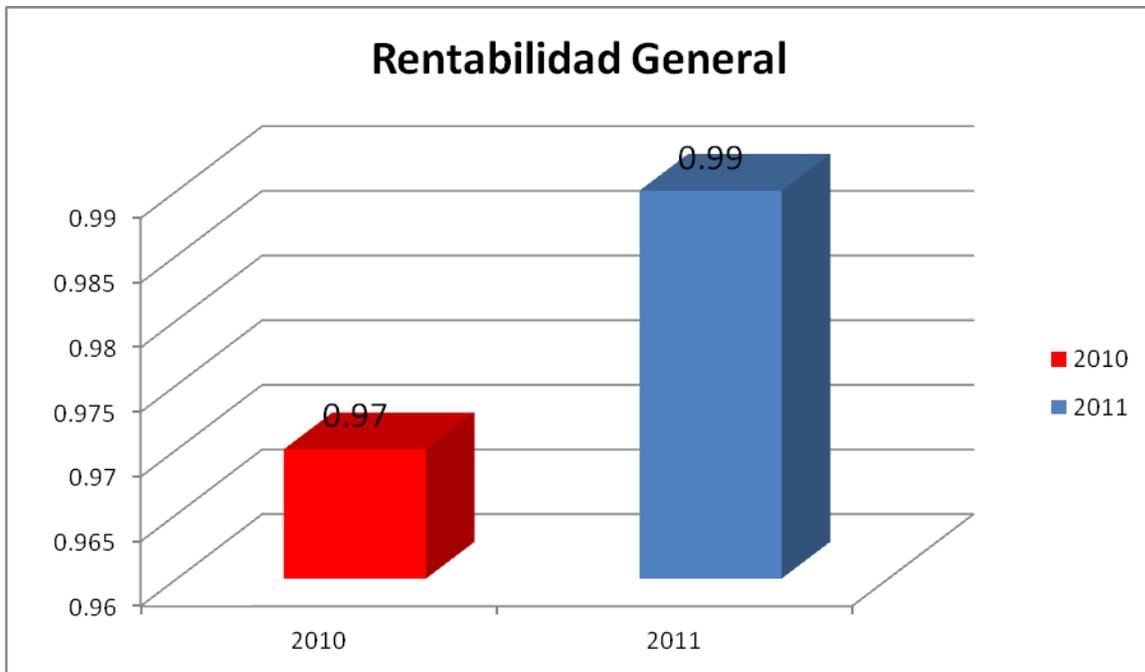
el resultado del 2011 con relación al 2010 se disminuye la relación en 0.30 centavos de activo por cada peso de pasivo.

**2010**

$$\text{Razón Rentabilidad General} = \frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos Totales}} = \frac{\$ 18\,953\,565}{\$ 19\,432\,261} = 0.97$$

**2011**

$$\text{Razón Rentabilidad General} = \frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos Totales}} = \frac{\$ 20\,878\,772}{\$ 21\,896\,246} = 0.99$$



**No. 2.2: Rotación de Rentabilidad General. Fuente: Elaboración propia**

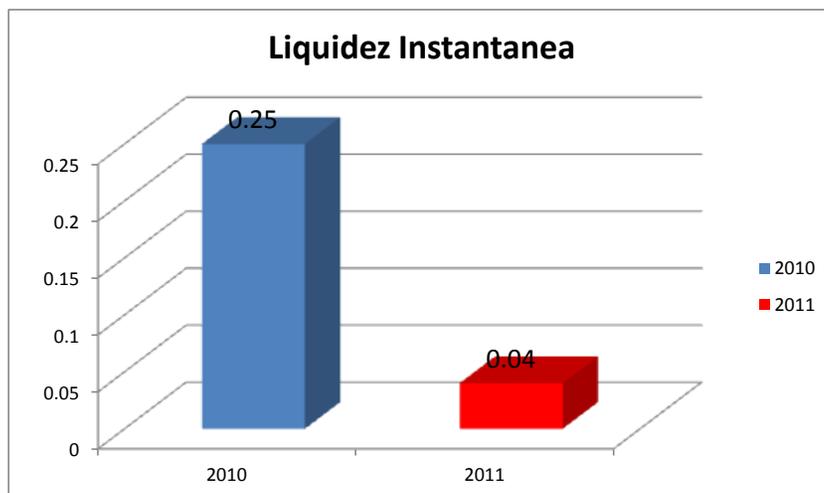
Para generar un peso de ingreso total la organización gastó en 2010 \$ 0,97 y en el 2011 gastó \$ 0,99. De un período a otro se incrementó en 0.02 pesos. Ambos períodos se encuentra por debajo de los parámetros establecidos para la evaluación del indicador (mayor que 1), lo que significa que la entidad no es rentable.

**2010**

$$\text{Razón Liquidez Instantánea} = \frac{\text{Cuenta en efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 1\,273\,051}{\$ 4\,985\,795} = \$0.25$$

**2011**

$$\text{Razón Liquidez Instantánea} = \frac{\text{Cuenta en efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 336\,023}{\$ 7\,663\,708} = \$0.04$$



**Figura. 2.3: Liquidez Instantánea. Fuente: Elaboración propia.**

La razón muestra que por cada peso de deuda la Empresa cuenta con 0.25 pesos y 0.04 pesos de activos totalmente líquidos, o sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence. En ambos periodos se evidencian problemas de liquidez pero este se agrava en el 2011 al disminuirse en 0.21 pesos.

### 2.3.2- Análisis de las cuentas por cobrar.

Para un mejor entendimiento de la situación que presentan las cuentas por cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco, se realiza una comparación de las mismas en los últimos dos años, así como las razones financieras que demuestran sus movimientos en cada periodo.

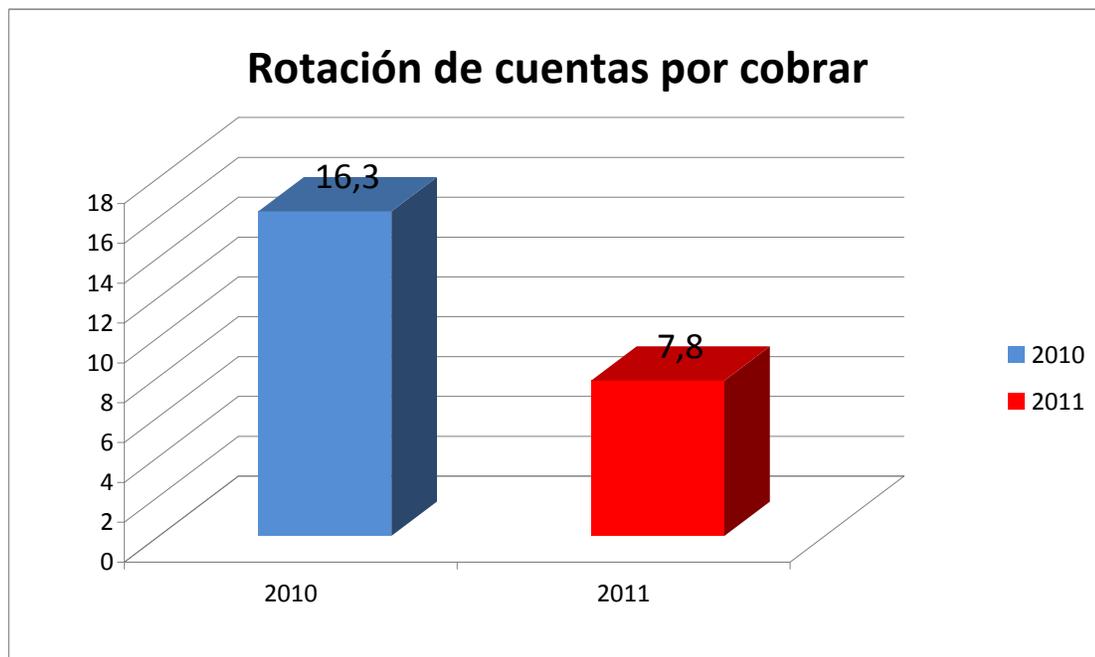
En la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco presenta en sus estados financieros cuentas por cobrar a corto plazo, saldos pertenecientes a ventas a crédito realizadas a los clientes. La entidad cuenta con ocho clientes a los cuales otorga altos créditos.

#### Año 2010

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{\$19\,432\,261}{\$1\,191\,881} = 16.30 \text{ veces}$$

#### Año 2011

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{\$21\,896\,246}{\$2\,805\,084} = 7.8 \text{ veces}$$



**Figura No. 2.4: Rotación de cuentas por cobrar. Fuente: Elaboración propia.**

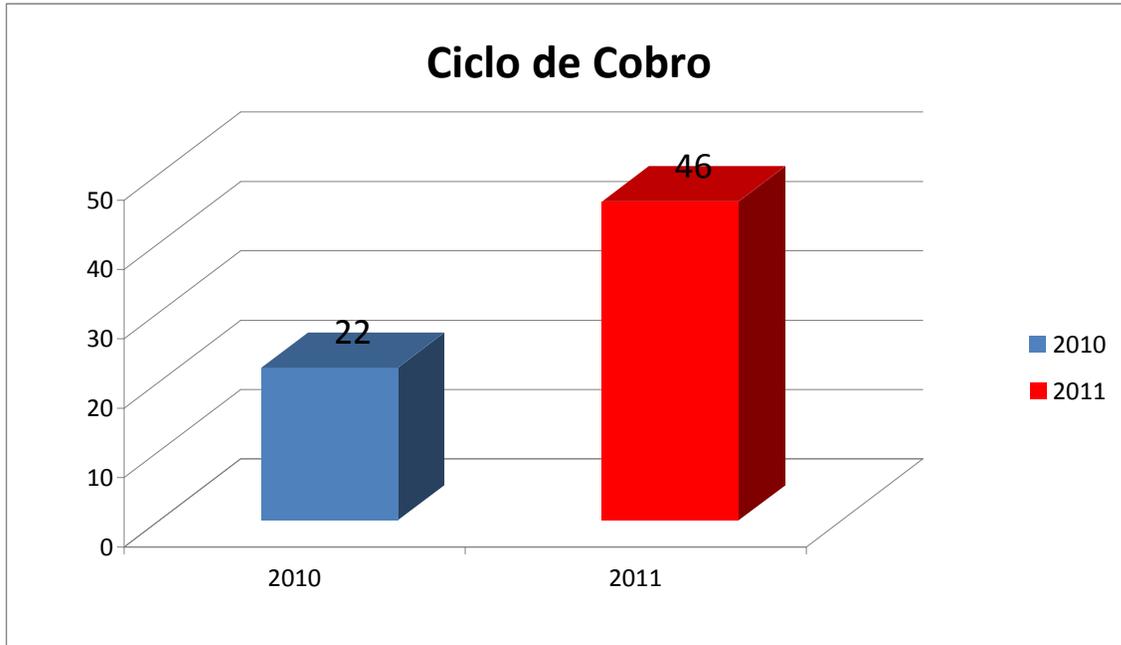
La rotación de las cuentas por cobrar en el 2011 con respecto al 2010 se deteriora pues disminuye la rotación en 8,5 veces.

$$\begin{array}{l} \text{Ciclo de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} = \frac{360}{16.30} = 22 \text{ Días} \end{array}$$

**Año 2010.**

$$\begin{array}{l} \text{Ciclo de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} = \frac{360}{7.8} = 46 \text{ Días} \end{array}$$

**Año 2011.**



**Figura No. 2.5: Ciclo de cobro. Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa en los resultados el ciclo de cobro del 2010 está dentro de los límites contratados (30 días), pero ya para el 2011 estos se incrementan en 24 días para obtener 46 días, los cuales median entre el pago del cliente y la venta realizada, teniendo como consecuencia:

- ✓ No contar con liquidez suficiente para enfrentar las deudas a corto plazo.
- ✓ Incumplimiento del período de crédito otorgado al cliente: 30 días.
- ✓ Mala imagen ante los acreedores.

Tabla 2.2 Cuentas por cobrar a corto plazo.

Indicadores	U/M	2010	2011
Cuentas por cobrar a corto plazo	Pesos	1 191 881	2 805 084
Ventas Totales	Pesos	19 432 261	21 896 246
Ventas a créditos	Pesos	<b>11 659 357</b>	<b>13 137 747</b>
Estructura de las Ventas	%	60%	60%

**Fuentes: Estados Financieros**

Se observa que las ventas a crédito representan el 60 % de las ventas totales lo que significa un porcentaje alto de riesgos para la entidad.

Tabla 2.3 Edades de las cuentas por cobrar a clientes.

Clientes	2010		2011	
	30 días	31 a 60 días	30 días	31 a 60 días
ATM Habano	317 388	-	805 232	253 409
Habano S.A.	439 300	101 140	601 344	204 071
ETT Villa Clara	110 045	-	267 301	199 078
ETT José Martí	59 187	-	36 000	42 209
ETT S.Spíritus	61 869	-	66 399	90 783
ETT Las Tunas	-	24 008	32 000	44 065
ETT Carlos Baliños	25 615	-	30 397	47 891
ETT Miguel Fdez Ruiz	53 329	-	30 903	54 002
<b>Total</b>	<b>1 066 733</b>	<b>125 148</b>	<b>1 869 576</b>	<b>935 508</b>

**1191881**      **2 805 084**

Fuente: Informe de Edades de las Cuentas por Cobrar.

En lo referente a las edades de las cuentas por cobrar (Tabla 2.3) las podemos resumir y calcular su estructura para los dos periodos analizados, la que mostramos a continuación:

Tabla 2. 4. Resumen del Rango por edades y estructuras de las cuentas por cobrar.

Edades	2010		2011	
	Valor	%	Valor	%
0-30	1066 733	89,5	1869576	66,6
31-60	125 148	10,5	935508	33,4
61-90	-	-	-	-
91-120	-	-	-	-
Mas 120	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1191881</b>	<b>100</b>	<b>2805084</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

El rango de las edades del 2011 respecto al 2010 se mantuvo; pero se incrementó el volumen de cuentas por cobrar, en el rango de 30 días representan el 66,6 % del total de las cuentas por cobrar al cierre del año, y el 33.4% corresponden al rango de 31 a 60 días, lo que comparado con el año anterior se observa un incremento de un 22.9%, lo que denota la falta de un procedimiento para la administración de estas cuentas que contribuya a una mejor gestión de la entidad, logrando una mayor liquidez y así poder hacer frente a sus obligaciones; a la vez que denota la débil política de crédito actual de la empresa.

Comprobaciones:

- ✓ La información corresponde a los saldos de los submayores de las cuentas utilizadas, las cuales coinciden con los importes reflejados en los estados financieros.
- ✓ Las ventas efectuadas están amparadas por su correspondiente contrato, formalizado con los clientes según la legislación vigente, donde entre otras cosas se especifica el plazo de pago, plazo que no se cumple.
- ✓ No se realizan reclamaciones formales al cliente por el no cumplimiento del compromiso de pago.

#### 2.4- Viabilidad de la propuesta en el 2011

En la tabla 2.4 Resumen del Rango por edades y estructura de las cuentas por cobrar, la entidad presenta 2 805,1 MP, de las cuales las de mayor incidencia está en el rango de 30 días con

1 869,6 MP para un total de 66,6 % del total.

En el análisis de la antigüedad de saldos de los principales clientes se tomó como referencia la tabla 2. 3 Edades de las cuentas por cobrar a clientes destacándose los siguientes:

<b>Cientes</b>	<b>Saldo</b>
ATM Habana	1 058 641
Habano S. A	805 415
ETT Villa Clara	466 379
ETT S. Spiritus	157 182
<b>Total</b>	<b>2 487 617</b>

Estos clientes representan el 88,7 % del total de las cuentas por cobrar.

En estos resultados han influido:

- Uso incorrecto de las modalidades del crédito

- Falta de financiamiento de los clientes
- Débil gestión de cobro

## **2.5- Análisis de Riesgos por otorgamiento de Crédito Comercial**

La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos, decide otorgar crédito tomando como base la estimación de la posibilidad de pago del cliente, la repitencia del mismo, pero no se realiza un análisis profundo del riesgo que implica el otorgamiento de crédito.

La política de crédito actual solo ha logrado:

- ✓ Elevar las ventas
- ✓ Perdidas por declarar cuentas incobrables, además no aplica la política de costo-beneficio lo que permite una solución óptima a partir de: Una mejor combinación de los estándares de crédito, periodo de crédito y niveles de gastos de cobro.

### Conclusiones del Capítulo

Se realiza una caracterización general de la entidad, lo que permite conocer que:

La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos, es la única entidad en el territorio que se dedica a la Producción con calidad, eficiencia y eficacia, de tabaco redondo con destino a la exportación y para el consumo nacional, moldes y tablas de rolar.

La política de créditos de la entidad no incluye evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y el cálculo de ciertos índices financieros que le ofrecerían una base cuantitativa para decidir si conceder crédito o no, siendo esto causa del incremento de los saldos de las cuentas por cobrar.

# Capítulo III

### Capítulo III:- Aplicación del procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos.

#### 3.1. Descripción del Análisis de la Inversión en cuentas por cobrar.

La metodología utilizada para el análisis de la inversión en cuentas por cobrar es la diseñada por Ramos (2006) y adaptado a las características de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Cienfuegos.

Esta metodología consta de 3 procedimientos, los cuales mencionamos a continuación:

Procedimiento A: Cancelación de créditos a clientes poco serios.

- Procedimiento B: Aplazamiento del periodo de crédito.

- Procedimiento C: Aplicación del descuento por pronto pago.

##### 3.1.1. Procedimiento A: Cancelación de créditos a clientes poco serios.

##### 3. A.1. Determinación de las clases (A-B-C)

Este primer paso permite conocer como se determinaron las tres clases (A-B-C) en la empresa, la cual tiene varios clientes a los que se les concede créditos.

##### 3. A.2 Determinación de los clientes que incumplen con sus compromisos de pago

En este paso se determinó los clientes clase A que incumplen con sus compromisos de pago; para ello se tomó una muestra aleatoria de aproximadamente el 80% de las facturas de cada cliente, determinándose el número de días que median entre la fecha de facturación y la fecha de pago convenida, el período promedio de pago por cada cliente, utilizando la media aritmética. Si la media aritmética es mayor que el periodo de crédito concedido, entonces se considera cliente poco serio.

##### 3.A.3.-Calculo de la utilidad marginal

Detalles	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$xxx	\$xxx	a)
Menos : Costos			
Variables	xxx	xxx	b)
Fijos	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	c)
Utilidad Neta			

Utilidad Marginal en el número plan: \$xxx

Programa propuesto –Programa actual

3.A.4 Calculo de las Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar.

3.A.5 Calculo del Costo de invertir adicionalmente en Cuentas Por Cobrar.

3.A.6. Toma de decisión.

### **3.2.2 Procedimiento B : Prolongar el periodo de crédito actual**

3. B.1 Cálculo de la utilidad Marginal

De igual manera que el 3.A.3 (procedimiento A)

3. B.2 Cálculo de las Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar.

3. B.3 Cálculo del Costo de invertir adicionalmente en Cuentas Por Cobrar.

3. B.4 Toma de decisión.

### **3.2.3 Procedimiento C: Aplicación del descuento por pronto pago.**

Escenario 1y 2: Que las ventas no sufran cambios:

3. C.1.-Calculo de la utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$ xxx	\$ xxx	a)
Menos: Costos			
Variables	xxx	xxx	b)
Fijos	xxx	xxx	c)
Menos: Costo del descuento	-	xxx	c)
Utilidad Neta	\$ xxx	\$ xxx	

Utilidad Marginal con el nuevo plan:

Programa propuesto –Programa actual

Ventas para el nuevo plan propuesto

Si cambios en los escenarios 1y2

De igual forma que en el 3.B.1 para los escenarios 3 y 4

Determinación de las cuentas con descuentos

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

Determinación del descuento por pronto pago

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

### 3.C.2 Cálculo de la inversión Marginal

#### 3.C.2.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Para el plan propuesto:

Para el % de los ventas que continúan sin aplicación del descuento

Promedios de cuentas por cobrar plan actual x % determinado = % xxx (1)

Para el % de las ventas con descuentos

Ventas con descuentos (g)/ nueva rotación= \$ xxx (2)

Promedio del % ventas sin descuento (1) + Promedio del % de ventas con descuento (2) =

Promedio de cuentas por cobrar propuesto

#### 3.C.2.2 Cálculo de la Inversión promedio de cuentas por cobrar

De igual forma que en el: 3.A.4.2

#### 3.C.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal de Cuentas por Cobrar

De igual forma que en el: 3.A.4.3

#### 3.C.4 Cálculo del costo de la invertir adicionalmente en cuentas por cobrar.

De igual forma que en el: 3.A. 4.5

#### 3.C.5 Toma de decisión

De igual forma que en el: 3.A.6

### 3.3 Aplicación de los Procedimientos

**Procedimiento A:** Cancelación de créditos a clientes poco serios

3.A.2:-Procedimiento para el análisis de la Inversión en Cuentas por Cobrar en la Empresa de Tabaco Torcido de Cienfuegos

A continuación aplicamos la metodología propuesta en el Capítulo II a la entidad objeto de estudio, Empresa de Acopio, Beneficio y torcido del Tabaco Cienfuegos.

A.2.1.- Clasificación de los clientes para la aplicación del procedimiento A

Para este análisis se tomaron las Ventas a clientes (Anexo 3) en el año 2011, es decir el monto total de facturación de cada uno de los clientes que tienen contratos de créditos con la entidad.

Este procedimiento se aplicó utilizando los datos de los clientes clase A con el objetivo de reducir información; recordemos que estos clientes representan un alto por ciento del monto facturado en el año.

En los anexos 4 y 5 se determinan los clientes que corresponden al grupo A, o sea los que representan más del 85% de los créditos otorgados durante el año 2011, así como los pertenecientes al grupo B y C con una menor participación, estos son:

- Habano S.A
- ATM Habana
- ETT S. Spiritus
- ETT Holguín
- ETT Villa Clara

### 3.A.2.2.- Determinación del promedio de pago por cada cliente

Empresa: Habano S.A

Periodo de crédito: 30 días

# factura	Fecha facturación	Fecha cobro	Días
D-40	31/1/11	28/2/11	28
D-46	9/2/11	28/2/11	26
D-55	28/2/11	18/3/11	18
D-66	16/3/11	10/4/11	24
D-76	29/3/11	6/5/11	38
D-82	13/4/11	16/5/11	33
D-91	27/4/11	13/6/11	43
D-104	18/5/11	13/6/11	26
D-117	25/5/11	7/7/11	43
D-117	8/6/11	7/7/11	27
D-121	22/6/11	4/8/11	43
D-134	30/6/11	4/8/11	35
D-140	11/7/11	16/8/11	36
D-153	30/7/11	16/8/11	16
D-175	31/8/11	3/10/11	33
D-189	21/9/11	24/10/11	33
D-208	29/9/11	18/10/11	19

D-234	31/10/11	19/11/11	19
D-245	15/11/11	26/12/11	41
D-277	30/11/11	26/12/11	26
D-285	8/12/11	19/1/12	40
D-328	27/12/11	24/1/12	28
Media			31

Empresa: ATM Habana

Periodo de crédito: 30 días

# factura	Fecha facturación	Fecha cobro	Días
D-39	31/1/11	18/3/11	46
D-51	21/2/11	24/3/11	35
D-79	29/3/11	29/4/11	30
D-93	27/4/11	13/6/11	47
D-109	25/5/11	7/7/11	42
D-119	18/6/11	15/7/11	27
D-142	16/7/11	16/8/11	31
D-174	30/8/11	26/10/11	57
D-207	21/9/11	18/11/11	58
D-231	26/10/11	28/11/11	33
D-278	30/11/11	27/1/12	58
D-325	27/12/11	27/1/12	30
Media			41

Empresa: ETT Holguín

Periodo de crédito: 30 días

# factura	Fecha facturación	Fecha cobro	Días
D-41	31/1/11	28/2/11	28
D-53	31/2/11	18/3/11	25
D-77	30/3/11	2/5/11	33
D-92	25/4/11	26/4/11	30
D-111	27/5/11	15/6/11	19
D-114	17/6/11	23/8/11	28
D-150	29/7/11	25/8/11	27
D-172	25/8/11	21/9/11	27
D-200	24/9/11	24/10/11	30

D-235	31/10/11	25/11/11	25
D-274	29/11/11	22/12/11	23
D-321	27/12/11	19/1/12	23
Media			26

Empresa: ETT S. Spiritus

Periodo de crédito: 30 días

# factura	Fecha facturación	Fecha cobro	Días
D-42	28/1/11	3/3/11	34
D-56	25/2/11	23/3/11	26
D-75	29/3/11	13/4/11	15
D-94	30/4/11	31/5/11	31
D-107	18/5/11	14/6/11	27
D-120	22/6/11	18/7/11	26
D-145	16/7/11	16/9/11	31
D-170	30/8/11	23/9/11	28
D-205	26/9/11	23/9/11	28
D-233	26/10/11	18/11/12	23
D-276	30/11/11	27/12/12	27
D-324	27/12/11	20/1/12	24
Media			26

Empresa: ETT Villa Clara

Periodo de crédito: 30 días

# factura	Fecha facturación	Fecha cobro	Días
D-43	22/1/11	28/2/11	31
D-57	25/2/11	1/4/11	28
D-73	29/3/11	29/4/11	31
D-95	30/4/11	24/5/11	24
D-113	25/5/11	14/6/11	20
D-123	22/6/11	21/7/11	29
D-149	30/7/11	17/8/11	18
D-173	31/8/11	28/9/11	28
D-202	26/9/11	12/10/11	16
D-236	27/10/11	14/11/11	17
D-275	29/11/11	9/12/12	10

D-326	27/12/11	13/1/12	17
Media			22

Tabla Resumen

Empresa	Periodo Crédito	Promedio Actual
Habano S.A	30 días	31
ATM Habana	30 días	41
ETT Holguín	30 días	26
ETT S. Spiritus	30 días	26
ETT Villa Clara	30 días	22

El cliente ATM Habana se considera poco serio debido a que paga sus deudas en un tiempo mayor a los convenidos (41 días).

Escenario 1: Que las Ventas del cliente poco serio se reduzcan en un 100%

3. A.3 Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$ 13 137 747	\$ 10 882 186	a)
Menos: Costos			
Variables	11 456 115	9 485 663	b)
Fijos	885 484	885 484	c)
Utilidad neta	796 148	511 039	

Utilidad Marginal con el nuevo plan: (\$ 285 109)

Programa propuesto – Programa actual

\$ 511 039 -                    \$ 796 148

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$13 137 747	Ventas actuales
-2 255 561	Ventas(1)
\$10882186	

Cálculos de los costos variables para el nuevo plan propuesto

b) x % de decrecimiento de las ventas

$$11\ 456\ 115 \times 17.2\% = \$ 1\ 970\ 452$$

Costo variable para el nuevo plan propuesto

Costo variable total – Disminución de 17.2% del costo variable total

$$11\ 456\ 115 - 1\ 970\ 452 = \$ 9\ 485\ 663$$

3. A.4 Cálculo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar

3. A.4.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Cuentas x cobrar (2011)

Mes	Actual	Variación	Propuesto
Enero	1 439 454		
Febrero	1 121 992		
Marzo	1 997 233		
Abril	1 855 197		
Mayo	1 874 944		
Junio	1 981 453		
Julio	1 902 306		
Agosto	1 995 508		
Septiembre	1 908 151		
Octubre	2 101 173		
Noviembre	2 325 981		
Diciembre	2 805 084		
Total	23 308 476		
	% 12 meses		
Promedio de cuentas por cobrar	\$ 1 942 373	-\$187 963 (d)	\$1 760 410

\$2 255 561	Ventas (1)
% 12 meses	
\$187 963 (d)	

### 3.A.4.2 Cálculo de Inversión Promedio en cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa Actual	Programa Propuesto
\$ 12 341 599 / \$ 13 137 747	10 371 147 / 10 882 186
b) + c) / a)	b) + c) / a)
93.93999%	95.30389%

Inversión Promedio cuentas por cobrar

Programa Actual	\$1 942 373 x 93.93999% = \$1 824 665
Programa Propuesto	\$1 760 410 x 95.30389% = \$ 1 677 739

### 3. A.4.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar:

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 1 677 739
Inversión promedio (programa actual)	\$ 1 824 665
Inversión marginal (ahorro)	(\$ 146 926)

### 3. A.5 Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Costo adicional (ahorro) = Inversión Marginal x Rendimiento / Inversión  
 = \$ 146 926 x 10% (Indicador Ramal)  
 = \$ 14 692

### 3. A.6 Toma de decisión

Utilidad Marginal	(\$ 285109)
Costo Inversión (ahorro)	14 692
Resultado	(\$ 270 417)

En este escenario con el programa propuesto la empresa dejaría de ganar por concepto de utilidades \$ 285 109 pesos. El ahorro por asumir el programa propuesto es de \$ 14 692 pesos por tanto la empresa debe modificar sus estándares de créditos ; por lo que no debe cancelar el contrato a este cliente poco serio; es más factible mantener el programa actual; únicamente con un R/I por encima del 194.06 % cambiaría la decisión .

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

### 3. A.3 Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$ 13 137 747	\$ 12 009 967	a)
Menos: Costos			
Variables	11 456 115	10 470 889	b)
Fijos	885 484	885 484	c)
Utilidad Neta	\$ 796 148	\$ 653 594	

Utilidad Marginal con el nuevo plan: \$ (142 554)

Programa propuesto – Programa actual

\$ 653 594 - \$ 796 148

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 13 137 747	Ventas actuales
-1 127 780	50% Ventas (1)
\$12 009 967	

Calculo de los costos variables para el nuevo plan propuesto

b) x % de decrecimiento de las ventas

\$ 11 456 115 x 17.2 % x 0.5 = \$ 985 226

Costo variable con el nuevo plan

Costo variable Total – Disminución de ½ de 17.2 % del Costo Variable Total

\$ 11 456 115 - 985 226 = \$ 10 470 889

### 3. A.4 Cálculo de Inversión Marginal en cuentas por cobrar

#### 3. A.4.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Promedio cuentas por cobrar	Actual	Variación	Propuesto
	\$ 1 942 373	-\$93 982	\$1 848 391

\$ 1 127 780	50% ventas (1)
% 12 meses	
\$ 93 982	

### 3. A.4.2 Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa actual	Programa Propuesto
\$ 12 341 599 / 13 137 747	\$ 11 356 373 / 12 009 967
b) + c) / a)	b) + c) / a)
93.93999 %	94.55790 %

Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Programa Actual	\$1 942 373 x 93.93999 % = \$1 824 665
Programa Propuesto	\$1 848 391 x 94.55790 % = \$1 747 800

### 3. A.4.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar:

Inversión promedio (programa propuesto)	\$1747 800
Inversión promedio (programa actual)	\$ 1824 665
Inversión marginal (ahorro)	\$ ( 76 865 )

### 3. A.5 Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

$$\begin{aligned} \text{Costo adicional} &= \text{Inversión Marginal} \times \text{Rendimiento} / \text{Inversión} \\ &= \$ 76 865 \times 10\% \\ &= \$ 7 687 \end{aligned}$$

### 3. A.6 Toma de decisión

Utilidad Marginal	\$(142 554)
Costo Inversión (ahorro)	7 687
Resultado	\$ (134 867)

En este escenario con el programa propuesto la empresa dejaría de ganar \$ 142 554 pesos, el ahorro por asumir el programa propuesto es de \$ 7 687 pesos, por tanto la empresa debe modificar sus estándares de crédito, por lo que debe mantener el programa actual; siendo así no debe disminuir al 50% el contrato con el cliente poco serio. Es más factible mantener el programa actual; únicamente con un R/I por encima del 185.5% cambiaría la decisión.

Escenario 3: Que las ventas del cliente poco serio se reduzca en un 25 %

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$ 13 137 747	\$ 12 573 857	a)
Menos: Costos			
Variables	11 456 115	10 963 502	b)
Fijos	885 484	885 484	c)
Utilidad Neta	796 148	724 871	

Utilidad Marginal con el nuevo plan: (\$ 71 277)

Programa propuesto – Programa actual

\$724 871 - \$796 148

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 13 137 747	Ventas actuales
-563 890	25% Ventas (1)
\$12 573 857	

Calculo de los costos variables para el nuevo plan propuesto (Ver Anexo 6)

b) x % de decrecimiento de las ventas

\$ 11 456 115 x 17.2 % x 0.25 = \$ 492 613

Costo variable Total – Disminución de ¼ de 17.2 % del Costo Variable Total

\$ 11 456 115 - 492 613 = \$ 10 963 502

3. A.4 Cálculo del promedio de las cuentas por cobrar

### 3. A.4.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Promedio cuentas por cobrar	Actual	Variación	Propuesto
	\$ 1 942 373	-\$46 991	\$1 895 382

\$ 563 890	25% ventas (1)
% 12 meses	
\$ 46 991 d)	

### 3. A.4.2 Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa actual	Programa Propuesto
\$ 12 341 599 / 13 137 747	\$ 11 848 986 / 12 573 857
b) + c) / a)	b) + c) / a)
93.93999 %	94.23509 %

Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Programa Actual	\$1 942 373 x 93.93999% = \$1 824 665
Programa Propuesto	\$1 895 382 x 94.23509% = \$ 1 786 115

### 3. A.4.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar:

Inversión promedio (programa propuesto)	\$1 786 115
Inversión promedio (programa actual)	\$ 1 824 665
Inversión marginal (ahorro)	(\$ 38 550)

### 3. A.5 Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Costo adicional = Inversión Marginal x Rendimiento / Inversión

$$= \$ 38 550 \times 10\%$$

$$= \$ 3 855$$

### 3. A.6 Toma de decisión

Utilidad Marginal	(\$71 277)
Costo Inversión (ahorro)	3 855
Resultado	\$(67 422)

En este escenario la empresa dejaría de obtener utilidades por \$ 71 277 pesos; el ahorro por asumir el programa propuesto es de \$ 3 855 pesos, por lo que la empresa debe modificar sus estándares de crédito o sea mantener el programa actual, siendo así no debe disminuir el contrato al 25 % del cliente poco serio. Es más factible mantener el programa actual; únicamente con un R/I por encima del 184.9% cambiaría la decisión.

Tabla Resumen

Detalle	Escenario # 1	Escenario # 2	Escenario # 3
Utilidad Marginal	(\$ 285 109)	\$842 672	(\$ 71 277)
Costo Inversión (ahorro)	14 692	22 850	3 855
Resultado	(\$ 270 417)	\$ 819 822	(\$ 67 422)

Observando los resultados obtenidos en los diferentes escenarios, podemos decir que en el # 1 y # 3 no es factible flexibilizar los estándares de créditos, pero el ----- programa actual permite obtener utilidades, pero en el escenario # 2 se deben flexibilizar más los estándares de crédito siendo más factible este programa propuesto ya que permite la obtención de utilidades.

**Procedimiento B: Aplazamiento del periodo de crédito de 30 a 45 días.**

Escenario 1: Que las cuentas crezcan en un 5 %

3. B.1 Cálculo de la utilidad marginal en el nuevo plan propuesto

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$13 137 747	\$ 13 794 634	a)
Menos: Costos			
Variables	11 456 115	12 028 921	b)
Fijos	885 484	885 484	c)
Utilidad Neta	796 148	\$ 800 229	

Utilidad Marginal en el nuevo plan: (\$ 4 081)

Programa propuesto – Programa actual

\$800 229 - \$796 148

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 13 137 747	Ventas actuales
+656 887	Aumento del 5% de las Ventas
\$13 794 634	

Calculo de los costos variables para el plan propuesto:

$b + (b \times \% \text{decrecimiento de las cuentas})$

$\$ 11\,456\,115 + (11\,456\,115 \times 5\%) = \$ 12\,028\,921$

3. B.2 Cálculo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar

3. B.2.1 Cálculo promedio de cuentas por cobrar

Programa Actual		Programa Propuesto	
Rotación cuentas	13 137 747	Rotación cuentas	13 794 634
Por cobrar	= ----- = 7 meses	Por cobrar	= ----- = 5 meses
	1 942 373		2 758 927
Periodo promedio	360 días	Periodo promedio	360 días
De cobro	=----- = 51 días	De cobro	=----- = 72 días
	7 meses		5 meses

f) Promedio de cuentas por cobrar

Detalle	Periodo de crédito	Periodo de cobro
Programa actual	30 días	51 días
Programa propuesto	45 días	D días

Aplicando regla de tres

$30 \rightarrow 51 \quad D = 45 \text{ días} \times 51 \text{ días} / 30 \text{ días}$

$45 \rightarrow D \quad D = 76$

Entonces:

Rotación cuentas por cobrar =  $360 \text{ días} / 76 = 5 \text{ meses}$

Promedio cuentas por cobrar =  $\text{Ventas actuales a crédito} / \text{Rotación cuentas por cobrar}$   
 $= \$ 13\,794\,634 / 5 \text{ meses}$   
 $= \$ 2\,758\,927$

4. B.2.2 Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar

Rentabilidad General =  $\text{Gastos} / \text{Ingresos}$

Programa actual	Programa Propuesto
$\$ 12\,341\,599 / \$ 13\,137\,747$	$\$ 12\,914\,405 / \$ 13\,794\,634$
$b) + c) / a)$	$b) + c) / a)$
93.93999 %	93.61905 %

### Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Programa Actual	$\$1\,942\,373 \times 93.93999\% = \$1\,824\,665$
Programa Propuesto	$\$2\,758\,927 \times 93.61905\% = \$2\,582\,881$

### 3. B.2.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar:

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 2 582 881
Inversión promedio (programa actual)	\$ 1 824 665
Inversión marginal	\$ 758 216

### 3. B.3 Cálculo del costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Costo adicional = Inversión Marginal x Rendimiento / Inversión

$$= \$ 758\,216 \times 10\%$$

$$= \$ 75\,82$$

### 3. B.4 Toma de decisión

Utilidad Marginal	\$4 081
Costo Inversión (ahorro)	75 822
Resultado	(\$71 741)

En este escenario con el programa propuesto la empresa solo ganaría 4 081 pesos por concepto de utilidad. El costo por asumir el programa propuesto es de \$ 75 822 pesos por tanto la empresa debe modificar sus estándares de crédito, no pudiendo prolongar el periodo de crédito hasta 45 días. Es más factible mantener el programa actual; únicamente con un R/I superior al 10,1 % cambiaría la decisión.

### Escenario 2: Que las cuentas crezcan en un 10 %

### 3. B.1 Cálculo de la utilidad marginal en cuentas por cobrar

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$13 137 747	\$ 14 451 522	a)
Menos: Costos			
Variables	11 456 115	12 601 726	b)
Fijos	885 484	885 484	c)
Utilidad Neta	796 148	964 312	

Utilidad Marginal en el nuevo plan: \$ 168 164

Programa propuesto – Programa actual

\$964 312 - \$796 148

\$ 13 137 747	Ventas actuales
+1 313 775	Aumento del 10% de las Ventas
\$14 451 522	

Calculo de los costos variables para el nuevo plan propuesto:

$b + (b \times \% \text{ crecimiento de las cuentas})$

$\$ 11 456 115 + (11 456 115 \times 10 \%) = \$ 12 601 726$

3. B.2 Cálculo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar

3. B.2.1 Cálculo promedio de cuentas por cobrar

Programa Actual	Programa Propuesto
Rotación cuentas 13 137 747	Rotación cuentas 14451522
Por cobrar = ----- = 7 meses 1 942 373	Por cobrar = ----- = 5 meses 2758927(f)
Periodo promedio 360días	Periodo promedio 360días
De cobro =----- = 51 días 7 meses	De cobro =----- = 72 días 5 meses

f) Promedio de cuentas por cobrar

Detalle	Periodo de crédito	Periodo de cobro
Programa actual	30 días	51 días
Programa propuesto	45 días	

Aplicando regla de tres

$30 \rightarrow 51 \quad D = 45 \text{ días} \times 51 \text{ días} / 30 \text{ días}$

$45 \rightarrow D \quad D = 76$

Entonces como:

Rotación =  $360 \text{ días} / \text{Periodo promedio de cobro}$   
 $= 360 \text{ días} / 76 = 5 \text{ meses}$

Promedio cuentas por cobrar =  $\text{Ventas actuales a crédito} / \text{Rotación cuentas por cobrar}$

$$= \$ 14 451 522 / 5 \text{ meses}$$

$$= \$ 2 890 304$$

3. B.2.2 Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar

$$\text{Rentabilidad General} = \text{Gastos} / \text{Ingresos}$$

Programa actual	Programa Propuesto
\$ 12 341 599 / \$ 13 137 747	\$ 13 487 210 / \$ 14 451 522
b) + c) / a)	b) + c) / a)
93.93999 %	93.32726 %

Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Programa Actual	\$1 942 373 x 93.93999 % = \$ 1 824 665
Programa Propuesto	\$2 890 304 x 93.32726 % = \$ 2 697 441

2. B.2.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar:

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 2 697 441
Inversión promedio (programa actual)	\$ 1 824 665
Inversión marginal	\$ 872 776

3. B.3 Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

$$\text{Costo adicional} = \text{Inversión Marginal} \times \text{Rendimiento de la inversión}$$

$$= \$ 872 776 \times 10\%$$

$$= \$ 87 278$$

3. A.6 Toma de decisión

Utilidad Marginal	\$168 164
Costo Inversión (ahorro)	87 278
Resultado	\$80 886

En este escenario con el programa propuesto la empresa puede obtener utilidades por \$168 164 pesos. El costo por asumir el programa propuesto es de \$ 87 278 pesos, por tanto la empresa debe flexibilizar aún más sus estándares de crédito, siendo así debe prolongar el periodo de crédito hasta 45 días. Es más factible implementar el programa propuesto, únicamente con un R / I superior al 19.27% cambiaría la decisión.

Tabla Resumen

Detalle	Escenario # 1	Escenario # 2
Utilidad Marginal	\$ 4 081	\$168 164
Costo de la Inversión	75 822	87 278
Resultado	(\$ 71 741)	\$ 80 886

Observando los resultados de ambos escenarios vemos que el # 1 es necesario modificar los estándares de créditos porque el programa actual es más factible de mantener ya que el propuesto apenas permite obtener utilidades; mientras que en el # 2 es recomendable flexibilizar los estándares de créditos o implementar el programa propuesto, ya que se incrementan las utilidades.

**Procedimiento C: Aplicación del descuento por pronto pago.**

Escenario 1: Que las ventas no sufran cambios y el 20 % se haga con descuentos

3. C.1 Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$13 137 747	\$ 13 137 747	a)
Menos: Costos			
Variables	11 456 115	11 456 115	b)
Fijos	885 484	885 484	c)
Menos: costo del descuento	-	52 551	e)
Utilidad Neta	\$796 148	\$743 597	

Utilidad Marginal con el nuevo plan: (\$ 52 551)

Programa propuesto – Programa actual

\$743 597 - \$796 148

a) No hay variación en las mismas \$ 13 137 747.

Cálculos de los costos variables y costos fijos actuales ver anexo # 3 b) y c)

Determinación de las ventas con descuentos

Ingresos por ventas x % de ventas con descuentos = Ventas con descuentos \$ \$13 137 747 x  
 20 % = \$ 2 627 549 g)

Determinación del descuento por pronto pago

Total de ventas con descuentos x % de descuento = descuento (costo)  
 \$2 627 549 x 2 % = \$ 52 551 e )

### 3. C.2 Cálculo de la inversión Marginal

#### 3. C.2.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Para el plan actual

$$\text{Promedio de cuentas por cobrar} = \frac{\$13\,137\,747}{7 \text{ meses}} = \$1\,942\,373$$

Para el plan propuesto

Para el 80 % de las ventas que continúan sin aplicación de descuento

Promedio de cuentas por cobrar plan actual por 80 %

$$\$1\,942\,373 \times 80 \% = \$1\,553\,898 \text{ 1)}$$

Para el 20 % de las cuentas con descuento

$$\text{Promedio de cuentas por cobrar} = \frac{\$2\,627\,549}{33 \text{ meses}} = \$79\,623$$

Promedio de cuentas por cobrar del 80 % ventas sin descuentos 1)+ Promedio de cuentas por cobrar del 20 % ventas con descuentos 2)= Promedio de cuentas por cobrar programa propuesto.

$$\$1\,553\,898 + \$79\,623 = \$1\,633\,521$$

#### 3. C.2.2 Calculo Inversión promedio en cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa actual	Programa Propuesto
\$ 12 341 599 / \$ 13 137 747	\$ 12 394 150 / \$ 13 137 747
93.93999 %	94.33999%

### Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Programa Actual	\$1 942 373 x 93.93999% = \$1 824 665
Programa Propuesto	\$1 633 521 x 94.33999% = \$ 1 541 063

### 3. C.2.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar:

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 1 541 063
Inversión promedio (programa actual)	\$ 1 824 665
Inversión marginal (ahorro)	(\$283 602 )

### 3. C.3 Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Ahorro = Inversión Marginal x Rendimiento /Inversión

$$= \$ 283 602 \times 10\%$$

$$= \$ 28 360$$

### 3. C.4 Toma de decisión

Utilidad Marginal	(\$52 551)
Costo Inversión (ahorro)	28 360
Resultado	(\$80 911)

En este escenario con el programa propuesto la empresa dejaría de obtener utilidades por \$ 52 551 pesos. El ahorro por asumir el programa propuesto es de \$ 28 360, por tanto la empresa no debe aplicar este descuento por pronto pago en las condiciones analizadas; debe mantener programa actual.

Escenario 2: Que las ventas crezcan en un 5% y el 20 % se haga con descuentos

### 3. C.1 Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$13 137 747	\$ 13 794 634	a)
Menos: Costos			
Variables	11 456 115	12 028 921	b)
Fijos	885 484	885 484	c)
Menos: costo del descuento	-	55 178	e)
Utilidad Neta	\$796 148	825 051	

Utilidad Marginal con el nuevo plan; \$ 28 903

Programa propuesto – Programa actual

825051 – 796148

\$ 13 137 747	Ventas actuales
+656 887	Aumento del 5% de las Ventas
\$13 794 634 a)	

Calculo de los costos variables para el plan propuesto:

b) + (b x % decrecimiento de las cuentas)

\$ 11 456 115 + (11 456 115 x 5 %)= \$ 12 028 921 (b)

Determinación de las ventas con descuentos

Ingresos por ventas x % de ventas con descuentos = Ventas con descuentos \$ 13 794 634 x 20 % = \$ 2 758 927 g)
---

Determinación del descuento por pronto pago

Total de ventas con descuentos x % de descuento = descuento (costo) \$ 2 758 927 x 2 % = \$ 55 178 e )
---

### 3. C.2 Cálculo de la inversión Marginal

#### 3. C.2.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Para el plan actual

\$13 137 747

Promedio de cuentas por cobrar -----= \$1 942 373

7 meses

Para el plan propuesto

Para el 80 % de las ventas se continúan sin aplicación de descuento

Promedio de cuentas por cobrar plan actual por 80 %

\$ 1 942 373 x 80 % = \$ 1 553 898 1)

Para el 20 % de las cuentas con descuento

\$2 758 927

Promedio de cuentas por cobrar =-----= \$83 604 2)  
33 meses

Promedio de cuentas por cobrar del 80 % ventas sin descuentos (1)+Promedio de cuentas por cobrar del 20 % ventas sin descuentos (2)= Promedio de cuentas por cobrar programa propuesto.

\$1 553 898 (1) +\$ 83 604(2) = 1 637 502

### 3. C.2.2 Calculo Inversión promedio en cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa actual	Programa Propuesto
\$ 12 341 599 /\$ 13 137 747	\$ 12 969 583 / \$ 13 794 634
93.93999 %	94.01904%

Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Programa Actual	\$1 942 373 x 93.93999% = \$1 824 665
Programa Propuesto	\$1 637 502 x 94.01904% = \$ 1 539 564

### 3. C.2.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar:

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 1 539 564
Inversión promedio (programa actual)	\$ 1 824 665
Inversión marginal (ahorro)	(\$285 101)

### 3. C.3 Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Ahorro = Inversión Marginal x Rendimiento s /Inversión

= \$ 285 101 x 10%

= \$ 28 510

### 3. C.4 Toma de decisión

Utilidad Marginal	\$28 903
Costo Inversión (ahorro)	28 510
Resultado	\$393

En este escenario con el programa propuesto la empresa ganaría por concepto de utilidad \$ 28903 pesos. El ahorro por asumir el programa es de \$ 28510 pesos, por tanto en estas condiciones la empresa no debe aplicar el descuento por pronto pago pues su utilidad casi se iguala al costo inversión.

Escenario 3: Que las cuentas crezcan en un 10 % y el 20 % se haga con descuento

### 3. C.1 Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por ventas	\$13 137 747	\$ 14 451 522	a)
Menos: Costos			
Variables	11 456 115	12 601 726	b)
Fijos	885 484	885 484	c)
Menos: costo del descuento	-	57 806	e)
Utilidad Neta	\$796 148	906 506	

Utilidad Marginal con el nuevo plan: \$ 110358

Programa propuesto – Programa actual

\$906506 – \$ 796148

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$ 13 137 747	Ventas actuales
+1 313 775	Aumento del 10% de las Ventas
14 451 522 a)	

Calculo de los costos variables para el plan propuesto:

b) + (b x % decrecimiento de las ventas)

\$ 11456115 + (11456115 x 10 %) = \$ 12601726 b)

Determinación de las ventas con descuentos

$\text{Ingresos por ventas} \times \% \text{ de ventas con descuentos} = \text{Ventas con descuentos}$ $\$ 14\,451\,522 \times 20 \% = \$ 2\,890\,304 \quad (\text{g})$
---

Determinación del descuento por pronto pago

$\text{Total de ventas con descuentos} \times \% \text{ de descuento} = \text{descuento (costo)}$ $\$ 2\,890\,304 \times 2 \% = \$ 57\,806 \quad \text{e)}$
---

3. C.2 Cálculo de la inversión Marginal

3. C.2.1 Cálculo del promedio de cuentas por cobrar .

Para el plan actual

$$\$13\,137\,747$$

Promedio de cuentas por cobrar -----= \$1 942 373

7 meses

Para el plan propuesto

Para el 80 % de las ventas que continúan sin aplicación del descuento

Promedio de cuentas por cobrar plan actual por 80 %

$$\$ 1\,942\,373 \times 80 \% = \$ 1\,553\,898 \quad 1)$$

Para el 20 % de las cuentas con descuento

$$\$2\,890\,304$$

Promedio de cuentas por cobrar -----= \$87585 2)

33 meses

Promedio de cuentas por cobrar del 80 % ventas sin descuentos (1)+Promedio de cuentas por cobrar del 20 % ventas con descuentos (2)= Promedio de cuentas por cobrar programa propuesto

$$\$1\,553\,898 (1) +\$ 87\,585 (2) =\$ 41483$$

3. C.2.2 Calculo Inversión promedio en cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa actual	Programa Propuesto
\$ 12 341 599 /\$ 13 137 747	\$ 13 545 016 / 14 451 522
93.93999 %	93.72726%

#### Inversión Promedio en Cuentas por cobrar

Programa Actual	\$1 942 373 x 93.93999% = \$1 824 665
Programa Propuesto	\$1 641 483 x 93.72726% = \$1 538 517

#### 3. C.2.3 Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar:

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 1 538 517
Inversión promedio (programa actual)	\$ 1 824 665
Inversión marginal (ahorro)	\$ (286 148)

#### 3. C.3 Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Ahorro = Inversión Marginal x Rendimiento s /Inversión

$$= \$ 286 148 \times 10\%$$

$$= \$ 28 615$$

#### 3. C.4 Toma de decisión

Utilidad Marginal	\$110 358
Costo Inversión (ahorro)	28 615
Resultado	\$81 743

En este escenario con el programa propuesto la empresa obtendría utilidades por \$ 110 358 pesos. El ahorro por asumir el programa propuesto es de \$ 28 615 pesos, por tanto la empresa debe aplicar el descuento por pronto pago en las condiciones analizadas.

#### Tabla Resumen

Detalle	Escenario # 1	Escenario # 2	Escenario # 3
Utilidad Marginal	(\$ 52 551)	\$28 903	\$ 110 358
Costo Inversión (ahorro)	28 360	28 510	28 615
Resultado	\$(80 911)	\$ 393	\$ 81 743

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los diferentes escenarios, podemos decir que en el # 1 es necesario modificar los estándares de crédito pues la empresa obtiene perdida, por lo que debe mantener programa actual. En el escenario 2 a pesar de obtener utilidades no es factible pues el costo casi se iguala a la utilidad; sin embargo en el Numero 3 la empresa puede flexibilizar sus estándares de crédito pues su utilidad se incrementa.

3.4 Tabla resumen de los Resultados obtenidos en cada uno de los procedimientos aplicados.

Detalle	Procedimiento A			Procedimiento B			Procedimiento C	
	Escenario1	Escenario2	Escenario3	Escenario1	Escenario2	Escenario1	Escenario2	Escenario3
Utilidad Marginal	\$ (285109)	\$(142 554)	\$(71 277)	\$4 081	\$168 164	\$ (52 551)	\$ 28 903	\$ 110358
Costo de Inversión	14 692	7 687	3 855	85 822	87 278	28 360	28 510	28 615
Resultado	(270 417)	(134 867)	(67 422)	(71741)	80 886	(80 911)	393	81 743

Conclusiones del Capítulo:

La aplicación de los procedimientos nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- **Procedimiento A:** Cancelación de créditos a clientes poco serios.  
No es factible a la entidad la cancelación de crédito al cliente poco serio.
- **Procedimiento B:** Aplazamiento del periodo de crédito de 30 a 45 días.  
La empresa en el segundo escenario debe flexibilizar los estándares de créditos e implementar el programa propuesto, ya que, incrementa las utilidades, siempre que se logre elevar las ventas en un 10%.
- **Procedimiento C:** Aplicación del descuento por pronto pago.
- Solo en el tercer caso la empresa debe flexibilizar los estándares de créditos e implementar el programa propuesto que muestra sus utilidades, modificando las condiciones del crédito

# Conclusiones

1. Se aplicó la metodología de Ramos, que permite a la entidad analizar el efecto sobre la relación costo-beneficio.
  - La cancelación del contrato de créditos poco serios.
  - La prolongación del periodo de crédito de 30 a 45 días.
  - La aplicación del descuento por pronto pago.
2. Se determinó que el 35.7% de los clientes representan el 86% de la inversión en cuentas por cobrar.
3. De los 5 clientes clase A , uno (ATM Habano) incumple su compromiso de pago.
4. Se comprobó lo siguiente:
  - En ninguno de los casos analizados es factible la cancelación del contrato de crédito a este cliente, pues trae consigo disminución de las utilidades.
  - Solo en el caso que las ventas se incrementan en un 10% le es factible a la empresa:
    - Prolongar el periodo de crédito hasta 45 días.
    - Aplicar el descuento del 20% por pronto pago.
5. La empresa cuenta con un procedimiento adecuado para la administración de las Cuentas por Cobrar.

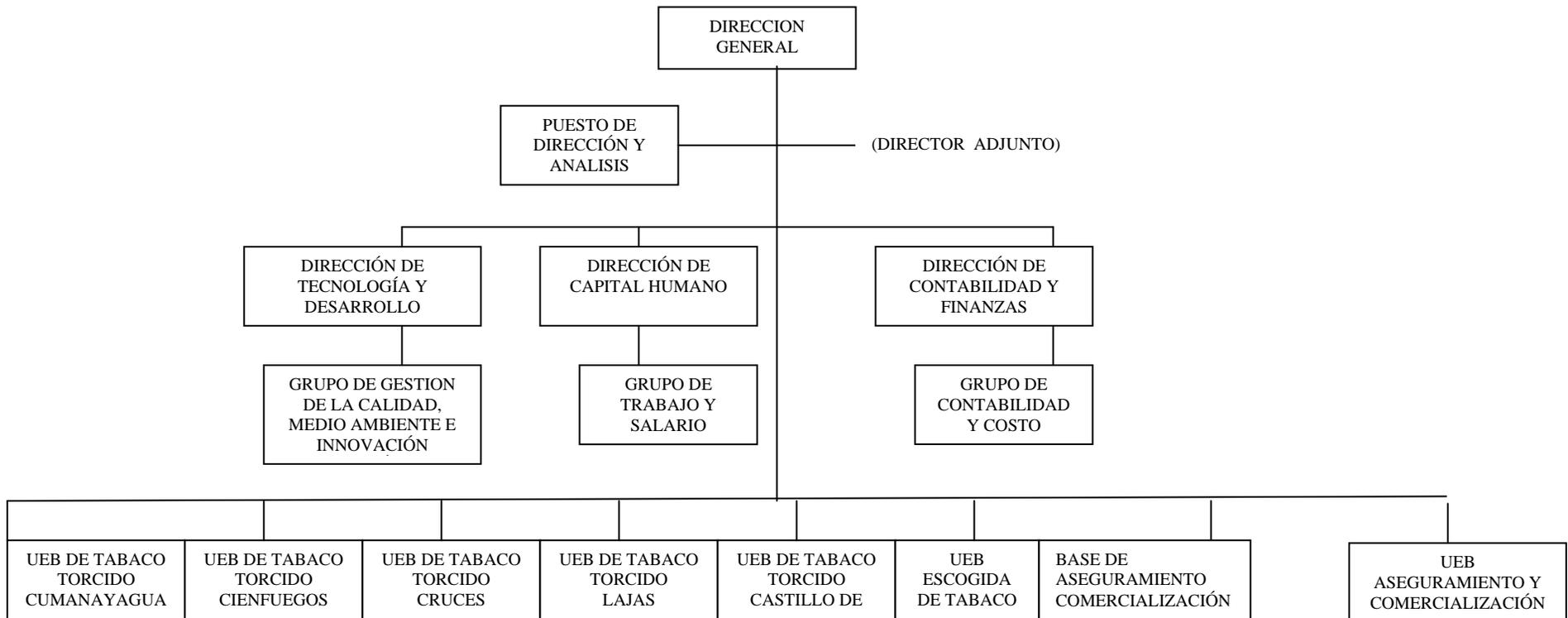
# Recomendaciones

- 1) Revisar la contratación con el cliente poco serio para reorientar la política de crédito con el mismo.
- 2) Aplicar periódicamente el procedimiento para evaluar la relación costo beneficio.
- 3) Aplicar este procedimiento en las Unidades Empresariales de Base de la Empresa.

# Anexos

## Anexo No.1. ORGANIZACIÓN GENERAL EMPRESA DE TABACO TORCIDO DE CIENFUEGOS

### 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



**Anexo No.2. Estados financieros. Empresa de Tabaco Torcido de Cienfuegos**

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2010	06		131	I	01	20	00
Concepto		Fila	Año Anterior DIC/31		Año Actual			
A		B	1		2 3			
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>		42						
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)		43						
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)		44						
Prest. Y otras Operaciones por Cobrar a Largo Plazo (221-224)		45						
Inversiones a Largo Plazo Permanentes (225-234)		46						
		47						
		48						
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		49	3.737.359		3.791.647			
Activos Fijos Tangibles (240-254)		50	3.737.359		5.156.615		3.791.647	
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)		51			1.345.398			
Depreciación para Inversiones (389)		52			19.570			
Activos Fijos Intangibles (255-264)		53						
Menos: Amortización para Activos Fijos Intangibles (390-399)		54						
Inversiones Materiales (265-279)		55						
Equipos por Instalar y Mater. para el Proceso Inversionista		56						
		57						
		58						
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		59						
Gastos Diferidos a Corto Plazo-Operaciones Corrientes (300-306)		60						
Gastos Diferidos a Corto Plazo-Inversiones Materiales (307-309)		61						
Gastos Diferidos a Largo Plazo-Operaciones Corrientes (310-313)		62						
Gastos Diferidos a Largo Plazo-Inversiones Materiales (314-319)		63						
		64						
		65						
<b>OTROS ACTIVOS</b>		66	172.610		76.685.969			
Pérdidas en Investigación (330-331)		67			16			
Faltantes en Investigación (332-333)		68						
Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes (334-342)		69	6.693		11.946			
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)		70						
Efectos por Cobrar en Litigio (346)		71						
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)		72						
Efectos por Cobrar Protestados (348)		73						
Cuentas por Cobrar Proceso Judicial (349)		74						
Operaciones entre Dependencias-Activo (350-353)		75			74.741.660			
Depósitos y Fianzas (354-355)		76						
Pagos a Cuentas de Utilidades (356-358)		77	165.917		1.932.347			
		78						
		79						
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		80	13.981.616		87.607.851			
		81						

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2010	06		131	1	01	20	00
Concepto		Fila	Año Anterior DIC/31		Año Actual			
A		B	1		2		3	
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		82	7.197.411				4.985.795	
Nóminas por Pagar (455-459)		83	166.653				119.555	
Retenciones por Pagar (460-469)		84	44.339				41.518	
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)		85						
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)		86					1.714.893	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en Pesos (405-414)		87	2.115.698				864.009	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en Divisas (415)		88	38.753				6.655	
Cobros Cta Terceros (416)		89						
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles (421-424)		90						
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)		91						
Cobros Anticipados (430-434)		92						
Depósitos Recibidos (435-439)		93						
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-448)		94	154.888				168.125	
Subsidio por Pérdidas Recibido en Exceso al Cierre del Año (449)		95						
Préstamos Recibidos (470-478)		96	4.600.000				1.800.000	
Préstamos Recibidos para Inversiones (479)		97						
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)		98						
Provisiones		99	77.080				271.040	
Provisión para Cuentas Incobrables (490)		100						
Provisión para Reparaciones Generales (491)		101						
Provisión para Vacaciones (492)		102	54.955				86.928	
Provisión para la Reposición de Plantaciones Permanentes (493)		103						
Provisión para Innovadores y Racionalizadores (494)		104	22.125				21.785	
Provisión para la Reposición del Rebaño Básico (495)		105						
Provisión para Inversiones (496)		106					162.327	
Otras Provisiones Operacionales (497-500)		107						
Sobregiros Bancarios (400)		108						
		109						
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>		110						
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)		111						
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)		112						
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)		113						
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)		114						
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)		115						
		116						
		117						
<b>PASIVOS DIFERIDOS</b>		118						
Ingresos Diferidos (545-549)		119						
		120						
		121						

**EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

<b>MINISTERIO DE LA AGRICULTURA</b>		<b>CODIGO DFA</b>		<b>CODIGO REEUP</b>		<b>CODIGO CAE</b>		
<b>AD</b>	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	<b>PROV.</b>	<b>MUN.</b>	<b>ORG.</b>	<b>EMP.</b>	<b>SECTOR</b>	<b>RAMA</b>	<b>S. RAMA</b>
	Diciembre del 2010	06		131	1	01	20	00

Concepto	Fila	Año Anterior	Año Actual	
		DIC/31	2	3
A	B	1	2	3
<b>PASIVOS</b>	122	64.284		74.841.905
de Activos Fijos en Investigación (555)	123			
de Otros Medios en Investigación (556-564)	124			
por Pagar Diversas (565-569)	125	64.284		100.245
de Periodos Futuros (570-574)	126			
nes entre Dependencias-Pasivo (575-590)	127			74.741.660
	128			
	129			
<b>TOTAL PASIVO</b>	130	7.261.695		79.827.700
	131			
	132			
<b>ONIO</b>	133	6.719.921		7.780.151
Estatad (600-615)	134	4.764.195		4.509.935
Recibidos para Inversiones Materiales (617-619)	135			
es Recibidas de Activos Fijos (620-625)	136	75		2.791
es Recibidas-Otras (626-629)	137			
Retenidas (630-634)	138	1.730.482		1.730.482
por Pérdidas (635-639)	139			
640-644) (Negativo)	140			
Patrimoniales	141	225.169		334.548
ara Contingencias y Pérdidas Futuras (645)	142	225.169		225.169
ara Investigaciones (646)	143			
ara Desarrollo (647)	144			
ara Inversiones (648)	145			109.379
ervas Patrimoniales (649-654)	146			
del Periodo	147			1.202.395
del Periodo	148			
	149			
	150			
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	151	13.981.616		87.607.851
de Trabajo	152	2.874.236		2.144.440

**RESPONSABLE** DIRECTOR  
**FECHA Y APELLIDOS** NOMBRE Y APELLIDOS  
**SEMA** FIRMA

<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>

CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS  
CONTENIDOS EN ESTE ESTADO  
FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS  
ANOTACIONES CONTABLES DE  
ACUERDO CON LAS REGULACIONES  
VIGENTES.

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 200 - ESTADO DE RESULTADO**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2010	06		131	1	01	20	00
Concepto				Fila	Año Anterior	Año Actual		
A				B	1	2		
Ventas de Producciones y Servicios (900-905)				1	11.526.460	11.095.611		
Ventas en el Mercado Agropecuario (906-907)				2				
Más: Subsidios a Productos (916-100)				3	8.921.006	9.248.597		
Subsidio Diferencia de Precio (917- subcta 100)				4				
Compensación Precios Estabilizados (918- subcta 100)				5				
Otras Subvenciones (919- subcta 100)				6				
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas de Prod. y Serv. (800-802)				7	122.516	911.947		
Impuesto por las Ventas de Producciones y Servicios (805)				8				
Impuesto Mercado Agropecuario (808)				9				
Impuesto forestal (809)				10	30			
<b>VENTAS NETAS EN PRODUCCIONES Y SERVICIOS</b>				11	20.324.920	19.432.261		
Costo de Ventas de Producciones y Servicios (810-813)				12	17.482.322	16.659.365		
Costo de Ventas Mercado Agropecuario (814)				13				
<b>UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS</b>				14	2.842.598	2.772.896		
Menos: Gastos de Distribución y Venta (819-821)				15				
Gastos de Operación del Transporte (831-834)				16				
<b>UTILIDAD O PERD. NETA EN VENTAS DE PROD. Y SERV.</b>				17	2.842.598	2.772.896		
Menos: Exceso de Costo en Inv. Forestales y con Med Propios (845)				18				
Gastos por Fomento y Mito de Plant. Perm. de Baja (846)				19	25.229			
Exceso de Gasto en Conv. de Anim. en Des. a Básico (847)				20				
Gasto Muertes Animales en Desarrollo (848)				21	7.092			
Pérdidas en Cosechas (849)				22				
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA EN LA ACTIVIDAD FDTAL</b>				23	2.810.277	2.772.896		
Menos: Gastos Generales y de Admón Act. Productiva (822-823)				24	451.182	430.388		
<b>UTILIDAD O PERDIDAS EN OPERACIONES</b>				25	2.359.095	2.342.508		
Ventas de Mercancías en el Mercado Agropecuario (908-910)				26				
Ventas de Mercancías (911-915)				27	600.504	379.683		
Mas: Subsidios a Productos (916- subcta 200)				28				
Subsidio Diferencia de Precio (917- subcta 200)				29				
Compensación Precios Estabilizados (918- subcta 200)				30	196.409	187.322		
Otras Subvenciones (919- subcta 200)				31				
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas de Mercancías (803-804)				32				
Impuestos por las Ventas de Mercancía Merc. Agrop. (806)				33				
Impuestos por las Ventas de Mercancías (807)				34				
Ventas Netas de Comercio				35	796.913	567.005		
Costo de Ventas de Mercancías (815-817)				36	778.135	528.509		
Costo de Ventas en Mercado Agropecuario (818)				37				
<b>MARGEN COMERCIAL</b>				38	18.778	38.496		
Menos: Gastos de Operación-Comercio (825-829)				39	844.744	847.655		
Gastos de Operación del Mercado Agropecuario (830)				40				
Gastos Generales y Administración Actividad Comercial (824)				41				
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA EN LA OPERAC. COMERCIAL</b>				42	-875.966	-800.150		

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 200 - ESTADO DE RESULTADO**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2010	06		131	1	01	20	00
Concepto				Fila	Año Anterior	Año Actual		
A				B	1	2		
Faltante en Conteos Hurtos y Desap. de Animales en Desarrollo (850)				43				
Otros Gastos por Faltantes y Pérdida de Bienes (851-853)				44	4.307	3.794		
Diferencia en Tasación en Medios de Rotación (854)				45				
Gastos por Servicios e Intereses Bancarios (835)				46	187.299	100.048		
Otros Gastos Financieros (836)				47		62.226		
Cancelación de Cuentas por Cobrar (837)				48	14.828			
Gastos de Multas, Sanciones e Indemniz. y Recargos por Mora (838)				49	200	17.225		
Gastos por Fluctuaciones de las Tasas de Cambio (839)				50				
Pérdidas en Negocios Conjuntos y Asoc. Econ. (840)				51				
Gastos de Años Anteriores (855-864)				52				
Gastos de Comedores y Cafeterías (865)				53	283.904	287.694		
Gastos de Autoconsumo-Ventas a Trabajadores (866)				54				
Gastos de Autoconsumo-Ventas en el Merc. Agrop. (867)				55				
Otros Gastos (868-869)				56	276.113	192.370		
				57				
Mas: Ingresos por Indemnizaciones (920)				58				
Ingresos por Fluctuaciones de las Tasas de Cambio (921)				59				
Utilidad en Negocios Conjuntos (922)				60				
Intereses y Dividendos Ganados (923)				61				
Otros Ingresos Financieros (924-925)				62				
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930-939)				63		12.429		
Ingresos de Años Anteriores (940-949)				64	1.915			
Ingresos de Comedores y Cafeterías (950)				65	17			
Ingresos de Autoconsumo-Ventas a Trabajadores (951)				66	299.937	303.836		
Ingresos de Autoconsumo-Ventas en el Merc. Agrop. (952)				67				
Otros Ingresos (953-954)				68	47.961	16.138		
				69				
PERDIDA DEL PERIODO				70				
UTILIDAD DEL PERIODO				71	1.116.308	1.202.395		
Menos: Reservas para Contingencias y Pérdidas Futuras				72	55.814			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				73	1.060.494	1.202.395		
Menos: Impuestos sobre Utilidades				74	371.166	420.838		
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS				75	689.328	781.557		
Utilidades a Aportar al Presupuesto del Estado				76				
Utilidades Retenidas (Disponibles)				77	689.328	781.557		
				78				
				79				
				80				
				81				
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO				82	1.116.308	1.202.395		

<b>CONTADOR</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
NOMBRE Y APELLIDOS	NOMBRE Y APELLIDOS			
FIRMA	FIRMA	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.		

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2011	06		131	1	01	20	00
Concepto		Fila	Año Anterior DIC/31		Año Actual			
A		B	1		2		3	
ACTIVO CIRCULANTE	1	7.130.235		8.700.786				
Efectivo en Caja (101-109)	2	51.220		61.458				
Efectivo en Banco-Moneda Nacional (110-114)	3	1.206.918		261.654				
Efectivo en Banco para la Reposición del Rebaño Básico (115)	4							
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera (116-117)	5	14.913		12.911				
Efectivo en Banco p/ la Rep. de Plantaciones Permanentes (118)	6							
Efectivo en Banco para Inversiones Materiales (119)	7							
Inversiones a Corto Plazo.o Temporales (120-129)	8							
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)	9	142.704	734.522	734.522				
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-369)	10							
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en Pesos (135-138)	11	1.191.881	2.805.084	2.805.084				
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (490)	12							
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en Divisas (139)	13							
Pagos por Cuenta de Terceros (140)	14							
Prestamos y Otras Oper. Cred. a Cobrar a Corto Plazo (142)	15							
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)	16	66.915		3.374				
Pagos Adelantados Proceso Inversionista (150-153)	17							
Anticipos a Justificar(161-163)	18	16		41				
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	19	747.612		865.818				
Reparaciones Generales en Proceso (172)	20							
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)	21							
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)	22							
Producción Terminada (183-184)	23	21.087						
Utiles y Herramientas en Almacén (185)	24	62.315		43 172				
Utiles y Herramientas en Uso (186)	25	314.239		347.235				
Inventario Ociosos (210)	26	154.986		151.382				
Envases y Embalajes en Almacén (187)	27							
Envases y Embalajes en Uso (188)	28							
Mercancías para la Venta (189-191)	29	316.885	323.912	323.912				
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)	30							
Materias Primas (192-200)	31	459.274		795.326				
Otros Inventarios (201-209)	32	627.695		535.719				
Producción Industrial en Proceso (700-701)	33	999.648		844.363				
Producción Agrícola en Proceso (702-704)	34	636.047		776.552				
Producción Animal en Proceso (705-711)	35	8.945		5.934				
Producciones para Insumo (712)	36							
Plantaciones Forestales en Proceso (713-720)	37							
Otras Producciones en Proceso (721-729)	38	15.976		41.370				
Inversiones con Medios Propios en Proceso (730)	39	90.959		90.959				
	40							
	41							

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2011	06		131	1	01	20	00
Concepto		Fila	Año Anterior DIC/31		Año Actual			
A		B	1		2	3		
ACTIVO A LARGO PLAZO		42						
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)		43						
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)		44						
Prest. Y otras Operaciones por Cobrar a Largo Plazo (221-224)		45						
Inversiones a Largo Plazo Permanentes (225-234)		46						
		47						
		48						
ACTIVOS FIJOS		49	3.791.647			3.702.497		
Activos Fijos Tangibles (240-254)		50	3.791.647		5.157.216	3.702.497		
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)		51			1.454.719			
Depreciación para Inversiones (389)		52						
Activos Fijos Intangibles (255-264)		53						
Menos: Amortización para Activos Fijos Intangibles (390-399)		54						
Inversiones Materiales (265-279)		55						
Equipos por Instalar y Mater. para el Proceso Inversionista		56						
		57						
		58						
ACTIVOS DIFERIDOS		59						
Gastos Diferidos a Corto Plazo-Operaciones Corrientes (300-306)		60						
Gastos Diferidos a Corto Plazo-Inversiones Materiales (307-309)		61						
Gastos Diferidos a Largo Plazo-Operaciones Corrientes (310-313)		62						
Gastos Diferidos a Largo Plazo-Inversiones Materiales (314-319)		63						
		64						
		65						
OTROS ACTIVOS		66	11.962			73.248.410		
Pérdidas en Investigación (330-331)		67	16					
Faltantes en Investigación (332-333)		68						
Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes (334-342)		69	11.946			54.857		
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)		70						
Efectos por Cobrar en Litigio (346)		71						
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)		72						
Efectos por Cobrar Protestados (348)		73						
Cuentas por Cobrar Proceso Judicial (349)		74						
Operaciones entre Dependencias-Activo (350-353)		75				71.717.207		
Depósitos y Fianzas (354-355)		76						
Pagos a Cuentas de Utilidades (356-358)		77				1.476.346		
		78						
		79						
TOTAL DEL ACTIVO		80	10.933.844			85.651.693		
		81						

**EMPRESA ACOPIO DE TABACO DE CUBA  
FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

<b>MINISTERIO DE LA AGRICULTURA</b>		<b>CODIGO DFA</b>		<b>CODIGO REEUP</b>		<b>CODIGO CAE</b>		
Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.		<b>PROV.</b>	<b>MUN.</b>	<b>ORG.</b>	<b>EMP.</b>	<b>SECTOR</b>	<b>RAMA</b>	<b>S. RAMA</b>
Diciembre del 2011		06		131	1	01	20	00

Concepto	Fila	Año Anterior DIC/31		Año Actual	
		1	2	3	
A	B				
CIRCULANTE	82	4.985.795			7.663.908
por Pagar (455-459)	83	119.555			187.911
es por Pagar (460-469)	84	41.518			40.094
os y Participaciones por Pagar (417)	85				
or Pagar a Corto Plazo (401-404)	86	1.714.893			5.088.996
or Pagar a Corto Plazo en Pesos (405-414)	87	864.009			207.895
or Pagar a Corto Plazo en Divisas (415)	88	6.655			9.110
a Terceros (416)	89				
or Pagar-Activos Fijos Tangibles (421-424)	90				
or Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	91				
nticipados (430-434)	92				
Recibidos (435-439)	93				
nes con el Presupuesto del Estado (440-448)	94	168.125			186.963
por Pérdidas Recibido en Exceso al Cierre del Año (449)	95				
Recibidos (470-478)	96	1.800.000			1.863.732
Recibidos para Inversiones (479)	97				
umulados por Pagar (480-489)	98				
es	99	271.040			79.207
para Cuentas Incobrables (490)	100				
para Reparaciones Generales (491)	101				
para Vacaciones (492)	102	86.928			58.474
para la Reposición de Plantaciones Permanentes (493)	103				
para Innovadores y Racionalizadores (494)	104	21.785			20.733
para la Reposición del Rebaño Básico (495)	105				
para Inversiones (496)	106	162.327			
visiones Operacionales (497-500)	107				
is Bancarios (400)	108				
	109				
<b>S A LARGO PLAZO</b>	110				
or Pagar a Largo Plazo (510-514)	111				
or Pagar a Largo Plazo (515-519)	112				
s Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	113				
nes a Largo Plazo (525-532)	114				
visiones a Largo Plazo (533-539)	115				
	116				
	117				
<b>S DIFERIDOS</b>	118				
Diferidos (545-549)	119				
	120				
	121				

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 100 - ESTADO SITUACION**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2011	06		131	1	01	20	00
Concepto	Fila	Año Anterior DIC/31		Año Actual				
A	B	1	2	3				
OTROS PASIVOS	122	100.245		71.880.195				
Sobrante de Activos Fijos en Investigación (555)	123							
Sobrante de Otros Medios en Investigación (556-564)	124							
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	125	100.245		162.988				
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	126							
Operaciones entre Dependencias-Pasivo (575-590)	127			71.717.207				
	128							
	129							
<b>TOTAL PASIVO</b>	130	5.086.040		79.544.103				
	131							
	132							
PATRIMONIO	133	5.847.804		6.107.590				
Inversión Estatal (600-615)	134	4.509.935		4.727.566				
Recursos Recibidos para Inversiones Materiales (617-619)	135							
Donaciones Recibidas de Activos Fijos (620-625)	136	2.791						
Donaciones Recibidas-Otras (626-629)	137							
Utilidades Retenidas (630-634)	138	1.000.530						
Subsidio por Pérdidas (635-639)	139							
Pérdidas (640-644) (Negativo)	140							
Reservas Patrimoniales	141	334.548		227.597				
Reserva para Contingencias y Pérdidas Futuras (645)	142	225.169		222.671				
Reserva para Investigaciones (646)	143							
Reserva para Desarrollo (647)	144							
Reserva para Inversiones (648)	145	109.379		4.926				
Otras Reservas Patrimoniales (649-654)	146							
Utilidad del Periodo	147			1.152.427				
Pérdida del Periodo	148							
	149							
	150							
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	151	10.933.844		85.651.693				
Capital de Trabajo	152	2.144.440		1.036.878				

<b>CONTADOR</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>			
<b>FIRMA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.</b>		

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 200 - ESTADO DE RESULTADO**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2011	06		131	1	01	20	00
Concepto				Fila	Año Anterior	Año Actual		
A				B	1	2		
Ventas de Producciones y Servicios (900-905)				1	11.095.611	14.326.118		
Ventas en el Mercado Agropecuario (906-907)				2				
Más: Subsidios a Productos (916-100)				3	9.248.597	8.868.261		
Subsidio Diferencia de Precio (917- subcta 100)				4				
Compensación Precios Estabilizados (918- subcta 100)				5				
Otras Subvenciones (919- subcta 100)				6				
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas de Prod. y Serv. (800-802)				7	911.947	1.298.133		
Impuesto por las Ventas de Producciones y Servicios (805)				8				
Impuesto Mercado Agropecuario (808)				9				
Impuesto forestal (809)				10				
<b>VENTAS NETAS EN PRODUCCIONES Y SERVICIOS</b>				11	19.432.261	21.896.246		
Costo de Ventas de Producciones y Servicios (810-813)				12	16.659.365	19.089.681		
Costo de Ventas Mercado Agropecuario (814)				13				
<b>UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS</b>				14	2.772.896	2.806.565		
Menos: Gastos de Distribución y Venta (819-821)				15				
Gastos de Operación del Transporte (831-834)				16				
<b>UTILIDAD O PERD. NETA EN VENTAS DE PROD. Y SERV.</b>				17	2.772.896	2.806.565		
Menos: Exceso de Costo en Inv. Forestales y con Med Propios (845)				18				
Gastos por Fomento y Mtto de Plant. Perm. de Baja (846)				19				
Exceso de Gasto en Conv. de Anim. en Des. a Básico (847)				20				
Gasto Muertes Animales en Desarrollo (848)				21				
Pérdidas en Cosechas (849)				22				
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA EN LA ACTIVIDAD FDTAL</b>				23	2.772.896	2.806.565		
Menos: Gastos Generales y de Admón Act. Productiva (822-823)				24	430.388	429.783		
<b>UTILIDAD O PERDIDAS EN OPERACIONES</b>				25	2.342.508	2.376.782		
Ventas de Mercancías en el Mercado Agropecuario (908-910)				26				
Ventas de Mercancías (911-915)				27	379.683	472.447		
Mas: Subsidios a Productos (916- subcta 200)				28				
Subsidio Diferencia de Precio (917- subcta 200)				29				
Compensación Precios Estabilizados (918- subcta 200)				30	187.322	178.114		
Otras Subvenciones (919- subcta 200)				31				
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas de Mercancías (803-804)				32				
Impuestos por las Ventas de Mercancía Merc. Agrop. (806)				33				
Impuestos por las Ventas de Mercancías (807)				34				
<b>Ventas Netas de Comercio</b>				35	567.005	650.561		
Costo de Ventas de Mercancías (815-817)				36	528.509	646.553		
Costo de Ventas en Mercado Agropecuario (818)				37				
<b>MARGEN COMERCIAL</b>				38	38.496	4.008		
Menos: Gastos de Operación-Comercio (825-829)				39	847.655	774.338		
Gastos de Operación del Mercado Agropecuario (830)				40				
Gastos Generales y Administración Actividad Comercial (824)				41				
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA EN LA OPERAC. COMERCIAL</b>				42	-809.159	-770.330		

**GRUPO EMPRESARIAL DE TABACO DE CUBA  
ESTADO FINANCIERO 200 - ESTADO DE RESULTADO**

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA		CODIGO DFA		CODIGO REEUP		CODIGO CAE		
ENTIDAD	Emp.Acop.Benef.Torc.Tab.Cfgos.	PROV.	MUN.	ORG.	EMP.	SECTOR	RAMA	S. RAMA
FECHA	Diciembre del 2011	06		131	1	01	20	00
Concepto				Fila	Año Anterior	Año Actual		
A				B	1	2		
Faltante en Conteos Hurtos y Desap. de Animales en Desarrollo (850)				43				
Otros Gastos por Faltantes y Pérdida de Bienes (851-853)				44	3.794	53		
Diferencia en Tasación en Medios de Rotación (854)				45				
Gastos por Servicios e Intereses Bancarios (835)				46	100.048	142.025		
Otros Gastos Financieros (836)				47	62.226	20.066		
Cancelación de Cuentas por Cobrar (837)				48				
Gastos de Multas, Sanciones e Indemniz. y Recargos por Mora (838)				49	17.225	17		
Gastos por Fluctuaciones de las Tasas de Cambio (839)				50				
Pérdidas en Negocios Conjuntos y Asoc. Econ. (840)				51				
Gastos de Años Anteriores (855-864)				52				
Gastos de Comedores y Cafeterías (865)				53	287.694	271.614		
Gastos de Autoconsumo-Ventas a Trabajadores (866)				54				
Gastos de Autoconsumo-Ventas en el Merc. Agrop. (867)				55				
Otros Gastos (868-869)				56	192.370	360.815		
				57				
Mas: Ingresos por Indemnizaciones (920)				58				
Ingresos por Fluctuaciones de las Tasas de Cambio (921)				59				
Utilidad en Negocios Conjuntos (922)				60				
Intereses y Dividendos Ganados (923)				61				
Otros Ingresos Financieros (924-925)				62		5.164		
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930-939)				63	12.429			
Ingresos de Años Anteriores (940-949)				64				
Ingresos de Comedores y Cafeterías (950)				65	303.836	298.541		
Ingresos de Autoconsumo-Ventas a Trabajadores (951)				66				
Ingresos de Autoconsumo-Ventas en el Merc. Agrop. (952)				67				
Otros Ingresos (953-954)				68	16.138	36.860		
				69				
PERDIDA DEL PERIODO				70				
UTILIDAD DEL PERIODO				71	1.202.395	1.152.427		
Menos: Reservas para Contingencias y Pérdidas Futuras				72		57.737		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				73	1.202.395	1.094.690		
Menos: Impuestos sobre Utilidades				74	420.838	383.949		
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS				75	781.557	710.741		
Utilidades a Aportar al Presupuesto del Estado				76				
Utilidades Retenidas (Disponibles)				77	781.557	710.741		
				78				
				79				
				80				
				81				
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO				82	1.202.395	1.152.427		

<b>CONTADOR</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>			
<b>FIRMA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO CORRESPONDEN A LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.</b>		

**Anexo No.3. Datos a obtener del cliente: Monto de Facturación 2011.**

No	Cliente	Monto facturación
1	ATM Habana	2 255 561
2	ETT Villa Clara	1 458 290
3	ETT Holguín	1 510 841
4	ETT S. Spiritus	1 947 320
5	ETT José Martí	169 459
6	ETT Carlos Baliño	146 090
7	ETT Las Tunas	162 622
8	ETT Miguel Fernández R.	191 130
9	Habano S.A	4 336 244
10	ATM ARCA	127 462
11	ETT Santiago de Cuba	136 013
12	ETT Matanzas	149 275
13	ETT Guantánamo	157 459
14	ETT Camagüey	389 981
	Total ventas a créditos	\$13 137 747

**Anexo NO. 4. Determinación del % de participación monetaria de cada cliente en el valor total de las cuentas por cobrar.**

Numero	% Participación	Monto Facturación	% de la facturación total
1	7.14	2 255 561	17.17
2	7.14	1 458 290	11.10
3	7.14	1 510 841	11.50
4	7.14	1 747 320	13.30
5	7.14	169 459	1.29
6	7.14	146 090	1.11
7	7.14	162 622	1.24
8	7.14	191 130	1.45
9	7.14	4 336 244	33.00
10	7.14	127 462	0.97
11	7.14	136 013	1.04
12	7.14	149 275	1.14
13	7.14	157 459	1.20
14	7.14	389 981	2.97

**Anexo No. 5. Clasificación de las cuentas por cobrar .**

Número	% Participación	% Facturación Total	%Particip. acum	%Fact Acum	Clase
9	7.14	33.00	7.14	33.00	A
1	7.14	17.17	14.28	50.17	A
4	7.14	13.30	21.42	63.47	A
3	7.14	11.50	28.57	74.97	A
2	7.14	11.10	35.70	86.07	A
14	7.14	2.97	42.84	89.04	B
8	7.14	1.45	49.98	90.49	B
5	7.14	1.29	57.12	91.78	C
7	7.14	1.24	64.26	93.02	C
13	7.14	1.20	71.40	94.22	C
12	7.14	1.14	78.54	95.36	C
6	7.14	1.11	85.68	96.47	C
11	7.14	1.04	92.84	97.51	C
10	7.14	0.97	100	100	C

**Anexo 6. Cálculo de costos Variables (b) y costos fijos (c)**

Cálculo de costos Variables

Referencia: b)

b) Costos Variables Totales

<u>Partidas</u>	<u>Importes</u>
700	\$ 11 456 115
	-----
	\$ 11 456 115

Calculo de costos fijos

Referencia: c)

c) Costos fijos

<u>Partidas</u>	<u>Importes</u>
822	\$257 500
825	465 076
865	162 908
	-----
	\$ 885 484

# Bibliografía

(s.d.). . Recuperado a partir de

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm).

(s.d.). . Recuperado a partir de [www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/). Fecha de Publicación: 10/2006.

*Administración de Cuentas por Cobrar a Inventarios*. (2006). . Recuperado a partir de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcxcinv.htm-56k>.

Administración estrategico Empresarial. (s.d.). . Recuperado a partir de Wikipedia browser.

2012.

*Administración Financiera de Inventarios*. (2006). . Recuperado a partir de

<http://www.monografias.com/trabajho/trabajho.shtml-62k>.

Cardoso, Manuel Celestino. (2003, 47h). *Administración Financiera de Inventario de la Empresa centro Desove de camarón*. Trabajo de Diploma, UCF (uf).

Colectivo de autores. *Administración de Cuentas por Cobrar (1) Políticas y Estándares de créditos*.

Colectivo de autores. *Administración de Cuentas por Cobrar (II) Analisis de créditos*.

Recuperado a partir de [www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm).

Colectivo de autores. (2009). *Aspecto básicos de análisis de crédito*. Recuperado a partir de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincsx.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincsx.htm).

Colectivo de autores. (2008). *Los procedimientos de crédito y de cobranza, en relación a los clientes*. Recuperado a partir de <http://usuarios.lycos.es/base111/capital.htm>.

Cordero L. Luis A. (2000, Diciembre 6). . Fermin del Toro.

*Fundamento de la Administración*. (Segundo, [s.n.]). Cuba.

Gitman, Lawrence, J. (1974). *Fundamentos de Administración Financiera*. México.

Gitman, Lawrence, J. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Científico.

Lucia, Alonso A. (2011). *Aplicación de Procedimiebto para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Unidad de Administración Comercial*. MININT. Cienfuegos.

Muñiz, Juan L. (1987). *Estadística. Primera parte*. Cuba.

Peñte, Ugando, Mikel. (2004). *Evaluación Financiera a Corto Plazo mediante la Administración del Capital de Trabajo*. Recuperado a partir de

<http://www.monografias.com/trabajos14/admin-capital/admin-capital.shtml>.

Quintana García Liliana. (2005). .

Ramos, Andrés. (2006). *Administración de cuentas por cobrar Empresa Pesquera Industrall. Resolución 101-11. 2011. Normas Bancarias para los Cobros y Pagos. Central Cuba. Habana 18 noviembre 2011.* (s.d.). .

Sexto Congreso Partido Comunista de Cuba.2010. Lineamientos de la Política Económica y Social. (s.d.). .

Weston, J. Fred. (1994a). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: hiil Interamerica de México.

Weston, J. Fred. (1994b). *Fundamentos de Administración Financiera, Torno I/ J. Fred* (Nueva editorial Interamericana.). México.