



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables.

Sede Universitaria Municipal Abreus

Trabajo de diploma

TITULO: Evaluación de la administración de cuentas por cobrar en la organización económica estatal industria alimenticia de Abreus.

Disciplina: Finanzas

Autora: Mabel López Fraga

Tutor: MSc .Sixto Ramón Toledo Amat

“Año 54 de la Revolución”

Curso: 2011 – 2012



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

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

Autora: Mabel López Fraga

Tutor: MSc .Sixto Ramón Toledo Amat

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

Información Científico Técnica

Nombre Apellidos y Firma

Computación

Nombre, Apellidos y Firma



PENSAMIENTO



“Es necesario prever cada detalle para luego cumplir lo pactado y así los problemas no nos tomen por sorpresa”

Raúl Castro Ruz



DEDICATORIA

Dedicatoria

A mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado para continuar, a mis hijos Lineidys Daniela y Yasmany que son la razón de mi despertar cada día, a mi esposo por su paciencia y comprensión, y a toda mi familia.



AGRADECIMIENTO

Agradecimiento

Imposible dejar de agradecer a todas aquellas personas que sin su ayuda no podría realizar este trabajo como Armando director de la OEE Industria Alimenticia, Marita Económica.

A Yuneisy, Marlén, Taimi, mis compañeras por aportar su grano de arena.

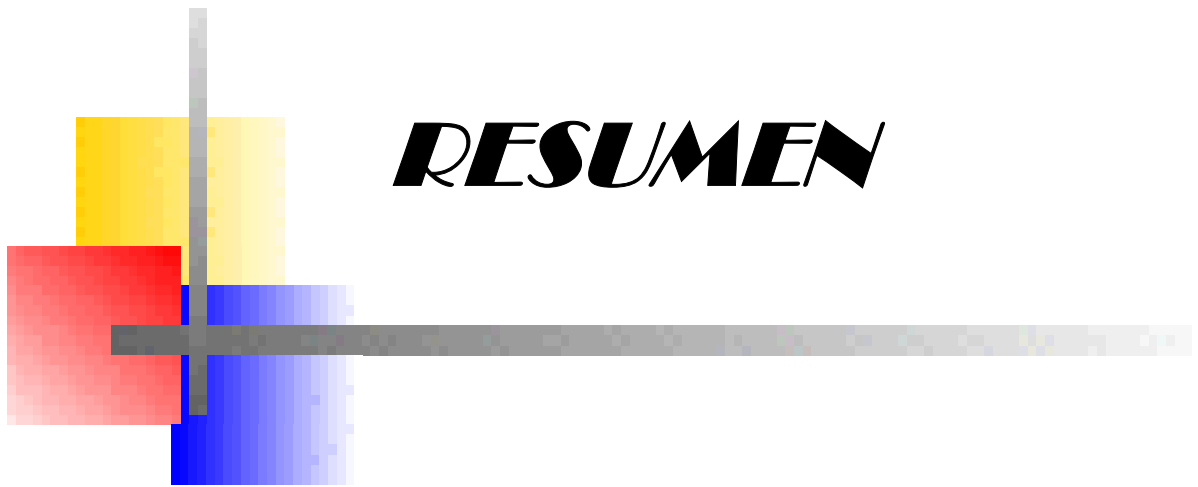
En Especial a mi tutor MSc Sixto Ramón Toledo Amat porque sin su ayuda, nada habría sido posible.

A mi esposo por su apoyo, paciencia y comprensión.

A mis hijos Lineidys Daniela y Yasmany por ser mi vida.

A mis padres que me guiaron en el camino de la vida.

A mis hermanas Ania, Madelaine por estar al pendiente de mis estudios.



RESUMEN

Resumen

La presente investigación tiene por título: Técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la OEE Industria Alimenticia, tiene como objetivo general aplicar algunas técnicas del procedimiento Ramos (2006) para la administración de las cuentas por cobrar en la OEE Industria Alimenticia para la mejora de la relación costo-beneficio. Con la investigación se profundiza en los elementos teóricos referentes a las cuentas por cobrar, políticas de créditos, estándares de crédito y otros conceptos asociados a la temática. Los aspectos tratados y resumidos proporcionan información que permite efectuar estudios de factibilidad de alternativas en cuanto al crédito, se puede definir la situación que presentan los indicadores económicos financieros que son determinantes para mejorar la relación costo beneficio. De forma concreta se aplican técnicas encaminadas a la variación de los estándares de crédito, lo que permite contar con una herramienta analítica que brinda información sobre los cursos de acción en cuanto a política, estándares de crédito y al deterioro de la situación económica de la empresa. Al profundizar en el tema se consulta amplia bibliografía de autores nacionales e internacionales. Para la elaboración del informe y la aplicación de las técnicas seleccionadas se utilizan paquetes informáticos como Microsoft Word, Excel, Painsy Photoshop.

Summary

The present investigation has for title: Techniques for the administration of the Bills to Get paid in the OEE Nutritious Industry, he/she has as general objective to apply some techniques of the procedure Fields (2006) for the administration of the bills to get paid in the OEE Nutritious Industry for the improvement of the relationship cost-benefit. With the investigation it is deepened in the relating theoretical elements to the bills to get paid, political of credits, standard of credit and other concepts associated to the thematic one. The treated aspects and summarized they provide information that allows to make studies of feasibility of alternative as for the credit, it can be defined the situation that you/they present the financial economic indicators that are decisive to improve the relationship cost benefit. In a concrete way techniques are applied guided to the variation of the credit standards what allows to have an analytic tool that offers information on the action courses as for politics, standard of credit and to the deterioration of the economic situation of the company. When deepening in the topic wide bibliography of national and international authors. For the elaboration of the report and the application of the selected techniques computer packages are used as Microsoft Word, Excel, Painy Photoshop.



Introducción.....	1
Capítulo I: Generalidades teóricas de la Administración de Cuentas por Cobrar.....	5
1.1 Definición de Cuentas por Cobrar.....	8
• Origen de las Cuentas por Cobrar.....	8
• Clasificación de las Cuentas por Cobrar.....	7
1.2 El crédito.....	10
• E stándares de crédito.....	11
• I nversión de cuentas por cobrar.....	11
• Estimación de cuentas incobrables.....	12
• Volumen de ventas.....	12
• Cambios Básicos y efectos que se esperan.....	12
• Condiciones de Crédito.....	12
• Descuento por pronto pago.....	13
• Período por descuento por pronto pago.....	13
• Período de crédito.....	14
• El crédito en Cuba.....	15
1.3 Determinación de tipo de control necesario .El sistema ABC.....	16
1.4 Procedimiento Ramos (2006).....	17
CAPÍTULO II. Diagnóstico de la OEE Industria Alimenticia Abreus.....	20
2.1 La OEE Industria Alimenticia.....	20
Descripción del proceso productivo.....	24
2.2 Análisis económico financiero de la empresa.....	29
2.3 Estructura del Capital de Trabajo de la OEE Industria Alimenticia.....	30
2.4 Las cuentas por cobrar en la OEE Industria Alimenticia.....	32
2.5 Del procedimiento a emplear.....	34

CAPÍTULO III: Resultados de la aplicación del Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar.....	36
3.1 Relación costo beneficio que logra la entidad con la aplicación de las técnicas.....	36
3.2 Situación de los indicadores económico financieros de la entidad luego de aplicada la técnica...44.	
Conclusiones.....	51.
Recomendaciones.....	52
Bibliografía.....	53



INTRODUCCIÓN

Introducción

La crisis global que afecta al mundo en lo energético, ambiental, económico y financiero con un impacto mayor en los países subdesarrollados, la convierte en crisis estructural sistémica.

El desarrollo de las fuerzas productivas y el comercio han complejizado las operaciones entre las diferentes organizaciones, unido a la escasez de recursos monetarios, lo que obligó a buscar nuevas vías para el comercio que faciliten aumentar las ventas en determinados períodos y atraer nuevos clientes, es así que se utilizan ventas a crédito o sea sin que medie el efectivo, permitiendo que se apliquen mecanismos apropiados.

Cuba no está exenta a los efectos de esta crisis, por las características de su economía abierta, el bloqueo económico a que estamos sometidos y los procesos de transformación que se llevan a cabo en todos los sectores de la economía.

El análisis económico como instrumento de control y análisis determinante para una correcta y precisa toma de decisiones, no ha sido utilizado de forma adecuada y sistemática por los directivos de la empresas para evaluar los factores que inciden en los resultados, dentro de ellos la cadena de impagos por la mala administración de las Cuentas por Cobrar, a pesar que las políticas están trazadas e implementadas por los Órganos Centrales del Estado.

A partir del análisis del Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social aprobada en el VI Congreso del Partido, se hace necesario enfrentar los complejos problemas derivados del entorno internacional, así como lo que en el orden interno se han presentado. El primer Lineamiento se refiere a que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección de la economía nacional. La planificación estratégica de la empresa juega un papel determinante para el logro de los objetivos propuestos y constituye una guía para conducir todos los esfuerzos de la organización al cumplimiento de dichos objetivos enmarcando el camino a seguir a corto, mediano y largo plazo, reflejando los resultados que se esperan a partir de acciones tomadas.

Por otra parte el Lineamiento 16 de la esfera empresarial de dichos Lineamientos aborda que las empresas estatales que muestran sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas, o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, serán sometidas a un proceso de liquidación cumpliendo con lo que se establezca al respecto.

Es por ello que para lograr la eficiencia y la eficacia en las empresas se exige la introducción de nuevas técnicas de análisis financiero que permitan obtener una mayor eficiencia económica, control y

reducción de los costos y gastos, y, para el logro de tales objetivos se hace necesario la implementación de presupuestos, métodos y técnicas de análisis y control que propicien la toma de decisiones.

En Cuba se desarrollan estrategias encaminadas a fortalecer las relaciones económico financieras entre las diferentes formas de organización existentes, es por ello que se trazan políticas de cobros y pagos enfocadas además a la política monetaria. Para ello se decretan normas que son controladas por el Ministerios de Finanzas y Precios y por la Banca Central, siendo así, en diversos intentos por sanear las finanzas internas de las empresas se han efectuado inyecciones de capital líquido a algunos sectores de la economía, además se han puesto en práctica instrumentos financieros como las letras de cambio, la comercialización de facturas, el factoring, etc. Los que han dado resultados positivos pero no resuelven el problema. Hoy muchas entidades se encuentran en una situación crítica por la escasez de recursos líquidos, que les permitan enfrentar las obligaciones a corto plazo y la acumulación de altos montos en partidas por cobrar.

Las Cuentas por Cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta, para conservar a los actuales clientes y atraer así a nuevos clientes, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones similares de crédito.

La administración de las cuentas por cobrar se inicia con la decisión de si debe o no otorgar crédito, de no controlarse adecuadamente, las cuentas por cobrar podría alcanzar niveles excesivos, disminuyendo los flujos de efectivo, y las malas cuentas se cancelarán cargándolas a gastos del período, afectando así las utilidades sobre ventas.

La OEE de la Industria Alimenticia se encuentra ubicada en el municipio de Abreus, provincia de Cienfuegos, brinda servicios a más de 52 entidades con posibilidades de incremento con las oportunidades de los nuevos empleos no estatales, en la actualidad no emplea en su gestión operativa técnicas financieras modernas para la administración de las cuentas por cobrar, siendo esta problemática una de las que más afecta en el país en la cadena de impagos, lo que dificulta la administración eficiente de las mismas y podría conducirla a suspender sus pagos.

Por lo que es necesaria la aplicación de un buen sistema de control al respecto, derivándose:

Problema Investigativo:

¿Cómo contribuir a la administración de las Cuentas por Cobrar en la OEE Industria Alimenticia para una correcta toma de decisiones?

En correspondencia con lo anterior se define como Hipótesis: Con el empleo de las técnicas de gestión comercial de Gitman, Brearly y Festonen la OEE Industria Alimenticia de Abreus brinda la

información para la toma de decisiones y en consecuencia los niveles de eficiencia y eficacia necesarias.

Objetivo general:

Aplicar las técnicas financieras enunciadas por Giman, Brearty y Weston para la administración de las Cuentas por Cobrar en la OEE Industria Alimenticia de Abreus para la oportuna información.

Objetivos específicos:

1. Revisar críticamente la bibliográfica de la temática
2. Diagnosticar la situación económica financiera de la Empresa
3. Aplicar técnicas financieras enunciadas por Gitman, Brearly y Weston para la administración de cuentas por cobrar.

Definir el por ciento de los clientes que representen más del 80 % de las inversiones en Cuentas por Cobrar.

- Determinar dentro del grupo de clientes A, cuáles incumplen generalmente sus compromisos de pagos.
 - Definir las técnicas a aplicar en la OEE industria alimenticia en la administración de las Cuentas por Cobrar.
 - Analizar el efecto que tendría sobre la utilidad de la OEE :
 - Cancelación de contratos a clientes incumplidores
 - Aplicación descuento por pronto pago.
4. Realizar un análisis comparativo de la situación económica-financiera de la OEE en el momento actual y después de la aplicación de las técnicas.

Variable dependiente:

Administración de Cuentas por Cobrar

Variable independiente:

Aplicación de las técnicas financieras vigentes para la determinación del Capital de Trabajo

La presente investigación está estructurada en tres capítulos:

Capítulo 1:, Fundamentos teóricos de la administración de Cuentas por Cobrar.

En el mismo se centra el análisis en la revisión bibliográfica de la administración en cuentas por cobrar, haciéndose una síntesis de investigaciones realizadas al respecto.

Capítulo 2:

En este capítulo se realiza un diagnóstico del comportamiento de las Cuentas por Cobrar, se hace una caracterización de la OEE industria alimenticia de Abreus.

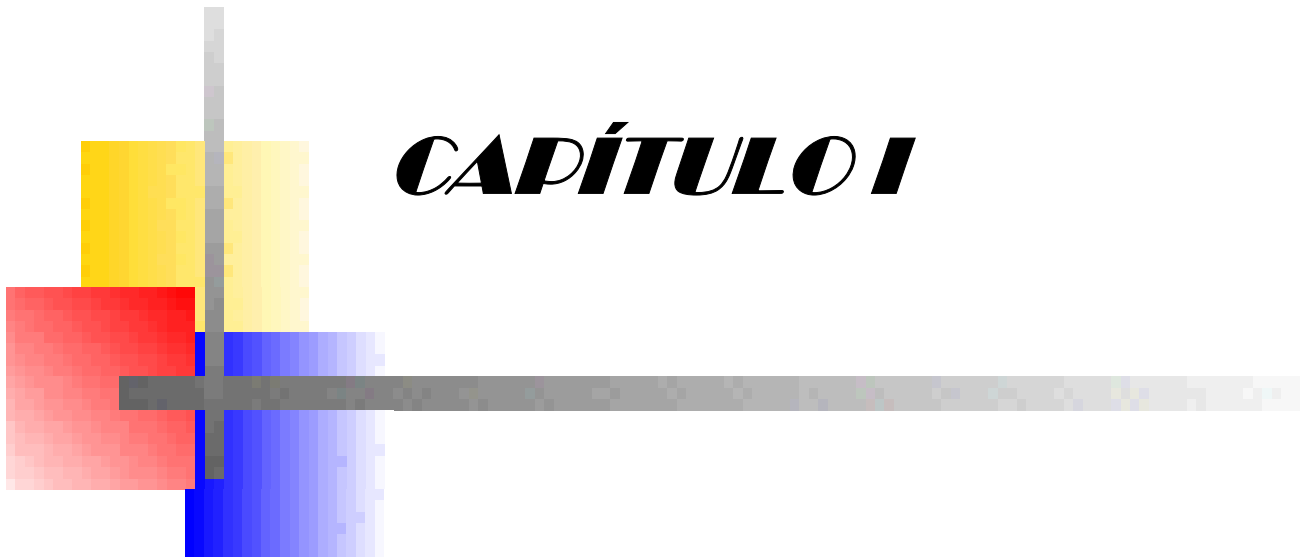
Capítulo 3:

Aplicación de las técnicas para la administración de las Cuentas por Cobrar en la OEE Industria alimenticia.

En el mismo se presentan los resultados de esta aplicación por fases y los análisis correspondientes. Están implícitos las conclusiones y recomendaciones en función de estas, así como la bibliografía consultada y los anexos utilizados para los análisis de los resultados.

Métodos Utilizados:

- Analítico - Sintético: recopilar información científica actualizada sobre el tema objeto de estudio lo que permitirá determinar aquella porción representativa del universo investigativo y discriminar la que no sea representativa para el objeto de estudio. En el caso de esta investigación fue útil para determinar cuáles técnicas se pueden aplicar.
- Histórico Lógico: Este método permite analizar el devenir histórico en un orden lógico y acorde a las prioridades del sistema objeto de análisis. En el caso de esta investigación permitió vincular la historia económica contable de la OEE con su situación financiera actual, relacionando muchos de sus problemas recientes con sucesos registrados en ese pasado histórico.
- Comparativo: Permitió elegir mediante la evaluación comparativa cuales de las propuestas existentes eran más convenientes en la situación actual de la OEE
- La modelación: fue utilizada durante la determinación de los estados financieros actuales y futuros de la OEE.



CAPÍTULO I

Fundamentos teóricos sobre la administración de Cuentas por Cobrar

1.1 Las Cuentas por Cobrar:

Existen diversos criterios de lo que es una partida por cobrar, si se tiene en cuenta que los activos representan bienes o derechos de los que los poseen, en este caso y partiendo de lo que significa un derecho, una partida por cobrar se origina de la prestación de un servicio o la venta de un bien determinado, es por ello, que esto representa un derecho de quien brinda el servicio o vende el bien.

Cordero (2000), plantea que las Cuentas por Cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Las Cuentas por Cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta, para conservar a los actuales clientes y atraer a una nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones similares de crédito.

En el artículo la universidad abierta (2002), las Cuentas por Cobrar representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes con una cuenta abierta.

Por lo que se puede decir según artículo tomado de, gestiopolis (2006), que: Cuentas por Cobrar es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y sumariar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa referidas a los derechos que tiene sobre terceras personas.

La definición de cuentas por cobrar al cliente se da por medio de la relación que se tenga con el cliente y al crédito o política de crédito que se haya establecido en el contrato o convenio respectivo a la actividad de compra venta.

Otra definición de cuentas por cobrar es la que se da por medio de funcionarios y empleados. Estas se dan cuando los empleados o funcionarios hacen adelanto de sueldos, ventas a crédito. Todos estos se pagan descontando del sueldo, en este caso no es un concepto a tratar en el desarrollo de la investigación.

La definición de cuentas por cobrar se puede referir según Quintanar (2005), como derechos los cuales son exigibles ya que la empresa o negocio tiene ciertas mercancías vendidas a crédito, comisión de préstamos y otros conceptos análogos.

Y la última definición de cuentas por cobrar es la que se hace cuando hay daños o pérdidas, ventas o compras de algo, etc.

Toda definición de cuentas por cobrar o concepto por el que se origina debe estar presentada en el balance general de la empresa, esta va después de que se haga el balance del efectivo; lo que se hace debido a que esas cuentas se pueden volver efectivas rápidamente.

Hans Bracker(2007) plantea que las cuentas por cobrar son aquellos “dineros” que se adeudan a una entidad económica o a una persona física y que pueden estar o no relacionadas directamente con la actividad comercial, basadas en la calidad moral (clientes), en el cobro coactivo (deudores diversos) o por medio de una intervención de terceras personas (documentos por cobrar), los cuales forman parte del activo circulante dentro de la empresa de acuerdo a su fácil realización o conversión a efectivo real y que son convertibles a un mediano o largo plazo.

Las cuentas por cobrar representan los activos adquiridos por la empresa a través de letras, pagarés u otros documentos por cobrar provenientes de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios y también no provenientes de ventas de bienes o servicios.

Por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero.

Origen de las Cuentas por Cobrar:

Atendiendo a su origen se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representan la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como Cuentas por Cobrar aún cuando no estuviesen facturados a la fecha de cierre de operaciones de la entidad.

En el segundo grupo, deberán mostrarse las Cuentas y Documentos por Cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como: préstamos a accionistas, funcionarios, empleados, reclamaciones, ventas de activos fijos, impuestos pagados en exceso, etc. Si los montos involucrados no son de importancia pueden mostrarse como Otras Cuentas por Cobrar.

En Cuba se carga a la partida 343 Cuentas por Cobrar Diversas. Las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben ir, en renglón por separado, dentro del grupo Cuentas por Cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. Si se considera que estas cuentas no son exigibles de inmediato y que sus saldos más bien, tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificar en capítulo especial

del activo no circulante. Indistintamente a la procedencia de las partidas por cobrar o al origen de estas, se presentan en el Balance de Gastos de Operaciones, Estado de Situación Financiera y se detallan por clientes con los análisis correspondientes.

Clasificación de las Cuentas por Cobrar:

Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas en:

- Provenientes de ventas de bienes o servicios y no provenientes de ventas 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, lo que además puede estar respaldada por otros documentos mercantiles, en este caso de crédito como la letra de cambio o el pagaré.
- 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 donde el ciclo normal de operaciones sea superior a un año, pueden incluirse dentro del activo circulante, aún cuando su vencimiento sea mayor de 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 sea superior a un año, y que, como se comentó anteriormente, este hecho permita presentar dentro del activo circulante cuentas por cobrar con vencimiento mayor de doce meses, es necesario que aparezcan separadas de las que vencerán antes de un año.

Si se hace caso omiso de esta norma y se separan ambos grupos en una sola cuenta, este hecho debe ser revelado mediante notas al balance para los análisis correspondientes y la veracidad de la información presentada

- 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 servicio a crédito.

Este tipo de cuentas por cobrar deberán aparecer clasificadas en el balance general en el grupo de activo circulante, siempre que se espere que van a ser cobradas dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, como se ha comentado, generalmente es de doce meses.

De acuerdo con la naturaleza de la transacción que las 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 representen derechos por cobrar en efectivo y Cuentas por cobrar que representan derechos por cobrar en bienes diferentes a efectivo.

- Cuentas por Cobrar no provenientes de ventas que se cobran en efectivo: Estas cuentas por cobrar se refieren a derechos que serán cobrados en efectivo.

El origen de estas cuentas por cobrar es muy variado. Entre ellas, se pueden citar las siguientes:

- 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. También se encuentran los pagos indebidos por concepto de salario u otra retribución.
- Intereses por cobrar: Se refiere a derechos por cobrar surgidos como consecuencia de haber prestado dinero a terceros (instituciones financieras como otras personas jurídicas o personas naturales).
- 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 sus 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, o seguros ganados como consecuencia de un daño recibido.
- Reclamaciones por cobrar a proveedores: Con alguna frecuencia se presenta el caso en que la empresa compra una mercancía de contado y, posteriormente, tal mercancía es devuelta al proveedor por cualquier razón. Si se ha convencido en que el proveedor devolverá el valor correspondiente en efectivo y no mediante una nueva mercancía en forma inmediata, el derecho a cobrar debe ser registrado en la cuenta "reclamaciones por cobrar a proveedores".
- 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 que se cobrará en un lapso de doce meses.

- Depósitos en garantía de cumplimiento de contratos: Cuando la empresa es contratada para realizar cualquier obra o prestar un determinado servicio, y el contratante exige que se haga un depósito garantizando que el objetivo de tal contrato será cumplido, el monto del activo circulante, siempre que esté contemplado que la obra será terminada o que el servicio será prestado dentro de los próximos doce meses.
- Regalías por cobrar: Se entiende por regalía (Royalty en inglés) la compensación por la utilización o empleo de bienes, por lo general calculado en base a toda o a una parte de los ingresos provenientes del usufructo o explotación de tales bienes. Por ejemplo: el cobro periódico por parte del propietario de terrenos por concepto de la explotación de minerales (petróleo, carbón, etc.) y el cobro que realiza el autor de un libro por su venta o el que hace un fabricante por el uso de sus equipos cuando produce bienes o servicios para terceras personas. Cualquier tipo de regalía que la empresa haya devengado, pero que aún no ha cobrado, deberá ser registrada en esta cuenta.
- Cuentas por cobrar a los accionistas: Se registra en esta cuenta cualquier deuda que los accionistas hayan contraído con la empresa por conceptos diferentes a lo que todavía deban del capital que suscribieron.
- Dividendos Pasivos por Cobrar; cuando una sociedad anónima es constituida, los socios o accionistas "suscriben el capital". Es decir, se comprometen a aportar una cantidad determinada de recursos, la ley permite que tales recursos sean pagados o entregados a la empresa por partes, con tal de que la primera entrega no sea inferior al 20% del compromiso total.

La parte del capital que los accionistas les quedan debiendo a la empresa, deberá ir siendo pagada a medida que ellos vayan decidiéndolo. Cuando los accionistas deciden pagar a la empresa una parte adicional del capital que le deben, se dice que la empresa ha decretado el cobro de un dividendo pasivo y esta cuenta deberá ser clasificada dentro del activo circulante, si el plazo para cobrarlo no es superior a doce meses. De lo contrario, deberá ser presentada en activos a largo plazo.

- Dividendos por cobrar sobre inversiones: Cuando la empresa tiene inversiones en acciones en otras compañías, con frecuencia éstas deciden distribuir parte de las utilidades obtenidas entre sus accionistas. Cuando ello ha sucedido, a la empresa inversora le surge el derecho a cobrar la parte de esas utilidades que le corresponda, lo cual deberá 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 de 50% del capital de aquella. A la compañía "dominante" se le 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 no mayor de un año.

- Cuentas por cobrar no provenientes de ventas que serán cobradas en bienes diferentes de efectivos: Pertenecen a este grupo aquellos derechos por cobrar que al ejecutar su cobro, éste se producirá por medio de cualquier bien o servicio diferente a efectivo. Entre ellos, se puede mencionar:
- Reclamaciones a proveedores: Se refiere a los casos en que, después de haber realizado una compra de mercancía y haberla pagado, 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 mercancía o de la prestación del 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 comprado.
- Derechos a cobrar por envases: Existen empresas tales como las embotelladoras de refrescos que, el producto que venden a sus clientes, es sólo el contenido de
- las botellas. Los envases, las botellas en este caso, se le facturan al cliente en forma separada y, el valor de ellas, será cobrado mediante su devolución por parte del cliente.
- Es por esta razón que los derechos por cobrar por envases no se presentan dentro de las cuentas por cobrar comerciales, sino en una cuenta separada ya que, comúnmente, no se cobrará en efectivo.
- Anticipos a contratistas: Cuando una empresa requiere hacer, por ejemplo, una obra de construcción, o sea una inversión material generalmente se da un anticipo a cuenta. Este adelanto constituye un derecho por cobrar, el cual será cobrado en el momento en que la obra sea recibida ya terminada.

1.2 El crédito:

Toda organización que pretenda asegurar un correcto manejo de sus recursos, debe aplicar o establecer políticas de créditos correspondientes a su actividad y en consecuencia con las características de sus clientes, por lo que política de crédito es 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 establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de 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 crédito deficiente no producen resultados óptimos.

Estándares de crédito:

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

Al referirse al término estándar se puede definir como: La media, lo ideal, lo que debe ser bajo determinadas condiciones, separado anteriormente quedó definido el concepto de crédito, por lo que al combinar los temidos estándares de crédito es importante se tenga en cuenta que se agrupa en él toda condición o elementos pactados entre las partes.

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

Estos estándares pueden afectar el mayor o menor medida a las variables antes definidas y está en correspondencia a las condiciones o técnicas que se implican por parte de la entidad por cliente.

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 promedio mayor en el 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, los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

Estos criterios son referidos por muchos autores, aunque no siempre se cumple esta condición debido a que ya esta variable no se ve afectada solamente por flexibilización de los estándares o por hacerlos más rigurosos, sino por la técnica de administración empleada.

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, esto 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 y por ende la utilidad esperada.

Cambios Básicos y efectos que se esperan.

REGLON	TENDENCIA DEL CAMBIO (INCREMENTO O DISMINUCION)	EFEECTO ENTRE UNIDADES (POSITIVO O NEGATIVO)
VOLUMEN DE VENTAS	I	P
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	I	N
ESTIMACION 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; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-213

Condiciones de Crédito:

Son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una operación. 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.

Las condiciones de crédito de una empresa, especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes que reciben créditos. Estas se pueden indicar como 2/10-n/30 lo que quiere decir

que el comprador recibe un descuento del 2% si paga dentro de los 10 días siguientes a la operación, si el cliente no aprovecha el descuento entonces pagará la suma total dentro de los últimos 20 días del período de crédito, posterior a esta fecha se establece por la normativa cubana aplicar cobro de interés si el contrato establecido para el período de crédito es de 30 días con el recargo por mora y si es superior a los 30 días solo el cobro del interés

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.

Descuento por pronto pago:

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

REGLON	TENDENCIA DEL CAMBIO (INCREMENTO O DISMINUCION)	EFFECTO SOBRE UTILIDADES (POSITIVO O NEGATIVO)
VOLUMEN DE VENTAS	I	P
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	D	P
ESTIMACION DE CUENTAS MALAS	D	P
UTILIDADES POR UNIDAD	D	N

Tabla 1.2: "Cambios y efectos en las utilidades. "Fuente: [Brearly, Stewart; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-223

Período por descuento por pronto pago:

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

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 o sea la disminución de recursos inmovilizados. La disminución en cobranzas proviene de la razón 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.

En la tabla 1.3 se presenta como repercute la aplicación de la técnica, descuento por pronto pago en cuenta al efecto sobre las utilidades y las tendencias del cambio en algunas variables afectadas como son, el volumen de ventas, período promedio de pago, la estimación de cuentas malas, las utilidades por unidad y período de cobro.

REGLON	TENDENCIA DEL CAMBIO (INCREMENTO O DISMINUCION)	EFECTO SOBRE UTILIDADES (POSITIVO O NEGATIVO)
VOLUMEN DE VENTA	I	P
PERIODO PROMEDIO DE COBROS	D	P
ESTIMACION DE CUENTAS MALAS	D	P
UTILIDADES POR UNIDAD	D	D
PERIODO DE COBRO	I	D

Tabla 1.3: " Cambios resueltos de un aumento en el periodo de descuento por pronto pago." Fuente: [Brearly, Stewart; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-225

Período de crédito:

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

REGLON	TENDENCIA DEL CAMBIO (INCREMENTO O DISMINUCION)	EFECTO ENTRE UNIDADES (POSITIVO O NEGATIVO)
VOLUMEN DE VENTAS	I	P
PERIODO PROMEDIO DE COBROS	I	N
ESTIMACION DE CUENTAS MALAS	I	N

Tabla 1.4. "Cambios en la rentabilidad por un aumento en el período de crédito." Fuente: [Brearly, Stewart; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-225

El crédito en Cuba:

Según los autores: Ledesma y Sánchez (2004) Cualquier entidad que pretenda garantizar su sobrevivencia económica, debe realizar un sondeo permanente acerca del comportamiento de su liquidez y de su rentabilidad, cuestiones estas de vital importancia en las condiciones concretas de la economía cubana. Es por ello, que recomiendan para establecer créditos comenzar con un análisis de razones seleccionadas de forma comparativa, para conocer cuál es el estado de la liquidez de las cuentas de la empresa y la rotación de su recursos invertidos, específicamente en cuentas por cobrar para de esta forma tener elementos de qué políticas establecer y cómo repercuten estas en la relación costo beneficio de la entidad, con la repercusión en los indicadores económicos financieros relacionados fundamentalmente con el capital de trabajo de la empresa.

Si es evidente que la empresa muestra dificultades con la liquidez efectiva, sobre todo de sus cuentas específicas, enfatizándose la problemática en las cuentas pendientes de cobro, cuestión esta que ha provocado dificultades en la economía cubana en general; es entonces que se deben tener presentes algunas generalidades para la optimización de la gestión del crédito comercial, que facilite la toma de decisiones financieras.

Se recomienda en primer lugar la determinación de las condiciones de ventas o políticas de crédito a ofrecer a cada cliente, es decir las facilidades con qué se le va a permitir que compren sus productos y/o servicios, en qué tiempo van a pagar, si se está dispuesto o no a ofrecer condiciones de crédito especiales, por ejemplo, descuento por pronto pago.

Es importante tener en cuenta además qué instrumentos de créditos se exigirán, por ejemplo: un cheque, una factura o un documento más formal que estén respaldados por una mayor fuerza legal: letra de cambio, etcétera.

Seguidamente, se debe estimar qué clientes son probables que paguen sus facturas evitando discriminar entre los mismos, y usando además, referencias bancarias y otras fuentes de información en caso de existir.

Por otra parte se debe decidir cuánto crédito está dispuesto a conceder y a qué clientes, o sea, la decisión económica óptima del crédito comercial otorgado y que debe ser de forma particular.

Por último se recomienda definir con claridad cómo va a efectuar los cobros cuando las condiciones de ventas ofrecidas, se hayan vencido, qué va a hacer con los clientes morosos y aplicar lo que se establece por la normativa dispuesta al respecto, la que en la mayoría de los casos es violada a expensas de la propia empresa lo que trae aparejado el deterioro de los indicadores de forma general.

Es importante tener en cuenta cómo evaluar el efecto económico de las ventas a crédito (crédito comercial), con sus implicaciones de puntualidad, retraso e incobrabilidad en los análisis de una política crediticia, argumentada más allá de consideraciones empíricas y basadas en la experiencia del personal de dirección para de esta forma contar con elementos de planificación, ejecución y control de la política llevada a cabo por la entidad.

1.3 Determinación de tipo de control necesario .El sistema ABC:

Las técnicas utilizadas, para la administración de cualquier bien debe estar en función contratarlo y hacerlo rendir adecuadamente, es por ello, que estos deben estar en correspondencia con las características del bien, el sistema organizacional y el entorno en que se desarrolla o interactúa con terceras personas.

Los activos de una entidad deben ser clasificados y priorizados por la cualidad y necesidad que se tenga de este.

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 tenga un gran número de artículos de inventario debe analizar cada uno de ellos para determinar la inversión aproximada por unidad. Investigaciones desarrolladas indican que en la mayoría de las empresas el 20% de los artículos en el inventario representan aproximadamente el 90% de la inversión en éste, el 80% restante de los equipos corresponden al 10% de la inversión en el inventario, en respuesta a esta característica especial del inventario, se ha desarrollado el sistema ABC de control de inventario.

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 tienen 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, para la clasificación de 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 B recoge a los clientes correspondientes a la inversión siguiente. El grupo C recoge normalmente a un gran número de clientes correspondiente a la inversión más pequeña que no representan grandes montos ni costos asociados al manejo de las Cuentas por Cobrar:

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 y analizar las relaciones costo beneficio que le trae a la entidad la aplicación de estas.

1.4 Procedimiento Ramos (2006):

Como parte de la consulta a las diferentes técnicas y procedimientos que contribuyen a la administración de las cuentas por cobrar se hace revisión sobre la literatura al respecto de varios autores entre los que se encuentra, Ramos, quien define en tesis de grado a las cuentas o partidas por cobrar como el crédito abierto que conceden las entidades a sus clientes con el fin de mantener los clientes ya habituales y atraer a otros clientes potenciales. En la presente investigación se describe parte de la metodología diseñada y aplicada por este autor.

Como parte de la metodología se plantean tres procedimientos de los que en el presente trabajo se aplicaran dos de ellos por lo que a continuación se describen los pasos para la implementación de los mismos.

Técnica: Cancelación de créditos a clientes poco serios:

El autor se refiere a que este procedimiento tiene como objetivo general evaluar, qué efecto (positivo o negativo) provoca sobre las utilidades de la entidad la cancelación de contratos de crédito a clientes morosos, o sea a clientes que no cumplen con lo establecido en los convenios de compraventa. Para ello el autor se basa en pasos o etapas. Los pasos se relacionan:

➤ **Paso 1:** Determinar los clientes clase A:

Para este paso el autor plantea la necesidad de aplicar el sistema ABC propio de la administración de inventario a la administración de cuentas por cobrar. Donde se clasifican como clientes A, a aquellos que presentan 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 B recoge a los clientes correspondientes a la inversión siguiente. El grupo C recoge normalmente a un gran número de clientes correspondiente a la inversión más pequeña la que resulta en la mayoría de los casos un monto poco representativo dentro de las ventas de la entidad.

Paso 2: Determinar de los clientes clase A cuáles incumplen sus compromisos de pagos.

En este caso el autor sugiere se tome una muestra de aproximadamente el 80 % de las facturas de cada cliente clase A, facturas que deben estar distribuidas de forma aleatoria durante todo el período evaluado, determinándose así el número de días que median entre la fecha de facturación y la fecha de cobro con el objetivo de determinar la media real de ciclo de cobro por cada cliente y comparar dicho número con el período de crédito convenido.

➤ **Paso3:** Cálculo de la utilidad marginal.

En este paso plantea se realice el cálculo de la utilidad de la empresa si se le cancela el contrato al cliente o clientes morosos (plan propuesto) teniendo en cuenta los escenarios definidos y cada una de las utilidades obtenidas se comparan con la utilidad del plan actual con el objetivo de hallar la utilidad marginal, que resulta de la diferencia de ambas utilidades. Es elemental que esta utilidad muestre un resultado positivo para que sea viable la técnica puesto que si resulta negativa tendría que ocurrir una desinversión lo suficientemente apropiada para lograr un ahorro en costo de oportunidad que pudiese compensar el resultado final de la empresa.

➤ **Paso 4:** Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

En este punto es cuando se determina la diferencia entre la inversión en cuenta por cobrar que representa el plan actual con el propuesto. Para ello se determina en ambos casos el promedio de cuentas por cobrar teniendo en cuenta que las cuentas por cobrar aparecen en los estados financieros a precio de venta y no a precio de costo que es lo que realmente nos dice el costo de la inversión. Para resolver esta problemática el autor sugiere se le aplique a la inversión promedio en las cuentas por cobrar el índice de rentabilidad general, por expresar este la relación que existe entre lo incurrido en costos y gastos por cada peso de ingreso devengado.

➤ **Paso 5:** Cálculo del costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar.

Como el objetivo de la aplicación o implementación del procedimiento consiste en mejorar la relación costo beneficio, es importante definir cuánto cuesta realmente la implementación de un determinado estándar de crédito por lo que el autor propone en este paso, encontrar el costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar y para ello plantea que se debe multiplicar la inversión marginal por el rendimiento sobre la inversión que necesita la empresa. Este valor se considera como un costo porque representa el monto máximo que podría haberse ganado sobre la inversión marginal, si se hubiera invertido en la mejor alternativa de inversión disponible. Como otro índice de rendimiento puede ser también utilizado, el del rendimiento de los activos a corto plazo de la empresa objeto de estudio o la tasa de la deuda a corto plazo que aplica la banca.

➤ **Paso 6:** Toma de decisiones.

Por último, se llega al momento de la toma de decisiones partiendo de la información que se obtiene en los pasos anteriores, teniendo como premisa que para decidir si una empresa debe cancelar el contrato de crédito a clientes morosos o sea hacer más flexibles o más rígidos sus estándares de

crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas, que es calculada en el paso 3, con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar (paso 5). Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben mantenerse flexibles los estándares de crédito, de otra manera, los estándares de crédito deben sufrir modificación.

Técnica: Aplicación del descuento por pronto pago:

Para la implementación de la técnica se parte de los pasos que se aplican en la descrita anteriormente pero desde el paso 3 luego de haber definido los escenarios en los que se proyectará la acogida de esta por los clientes y los cambios que deben producirse en el nivel de los ingresos por el aumento de las ventas. Siendo así para la determinación de algunos indicadores es necesario establecer nuevos elementos a la hora de determinar la inversión promedio en las cuentas por cobrar con la nueva técnica.



CAPÍTULO II

Capítulo II Diagnóstico de la OEE Industria Alimenticia de Abreus

2.1 La OEE del municipio de Abreus, como el resto de las entidades del país se encuentra en un proceso de revisión y análisis de las diferentes políticas

Que enfoca hacia los clientes y proveedores con el objetivo de organizar los procesos que forman parte de su misión

Para poder enfrentar los retos de los tiempos actuales se hace necesario romper barreras que impiden el desarrollo de las organizaciones por lo que los análisis que se efectúan deben recoger las principales cuestiones que afectan este desarrollo o crecimiento y deben estar en función de fomentar las propias iniciativa de las entidades.

La OEE en estudio se dedica a las producciones alimenticias por lo que necesita como fase final de este proceso vender lo que produce y como en el resto de las organizaciones estos productos y servicios se venden a crédito, juega un papel importante dentro de la entidad los análisis que se derivan de estas ventas a crédito y las políticas que se trazan al respecto

La OEE perteneciente al Grupo Empresarial Industria Alimenticia Cienfuegos, fue creada mediante la Resolución No.124 de fecha 29 de septiembre del 1995 Emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, tiene su domicilio legal en Finca la Esperanza, Abreus, Cienfuegos, Cuba.

Está definida como una Organización Superior de Dirección que agrupa a unidades, posee personalidad jurídica ejerciendo funciones estatales administrativas y de bienes y recursos de las unidades.

Esta entidad está integrada por las siguientes unidades de producción:

- Panadería La India
- Panadería La Campesina
- Panadería Guillermo Moncada
- Panadería La barata
- Panadería la victoria
- Panadería La Criolla
- Panadería La Delicia
- Panadería La Concha
- Panadería La Moderna
- Dulcería la especial
- Fabrica de Conserva Damují
- Miní Industria el Mango
- Miní Industria El Laborioso
- Cieneguita
- Charca

- Juraguá

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos la entidad tiene como

Misión: Satisfacer necesidades de alimentos de la población con una imagen de calidad, variedad y sistematicidad, a través de los organismos que prestan servicios a la red de Gastronomía y Comercio y ofrecer productos para la venta en MLC, contando para ello con un personal calificado con experiencia en la actividad, desarrollando un trabajo en grupo sostenido y estable que propicie la dirección participativa y considerando el factor humano como clave del éxito.

Con la previsión y el empeño de lograr un desarrollo sostenible de tener la imagen del futuro y el estado final que queremos lograr, nos encontramos en condiciones de formular la visión de nuestra OEE en los momentos actuales.

Visión: Es una OEE líder en la región Central del país y en algunos surtidos, produciendo y comercializándose un amplia gama de productos en Moneda nacional y moneda Librementemente Convertible satisfaciendo las expectativas del cliente y con una amplia utilización de tecnología de avanzada

Para una mejor inserción de la empresa en el entorno y en los principales escenarios de análisis ha trabajado en variables que le permitan avanzar y consolidarse como una organización de punta

En el análisis del entorno se ve que la dinámica y el impacto de los cambios sobre los sistemas empresariales conducen a incrementar la diversificación de la producción, a una disminución cada vez mayor de los costos, a la elevación permanente y flexible de la producción y a la calidad total como filosofía de dirección, buscando comercializar productos más elaborados que contribuyan a mejorar la economía de los productores, teniendo en cuenta que una forma de lograr el decrecimiento en los costos es rebajando el costo de oportunidad de capital el que está ligado a la pérdida de otras alternativas por asumir una, donde la inversión en las cuentas por cobrar representa en muchas oportunidades un monto significativo.

El desarrollo social y económico del país sigue consolidándose, se incrementa el intercambio comercial y la integración económica con otros países lo que trae consigo la apertura de nuevos mercados para la exportación de las producciones todo esto trae consigo el replanteo de alternativas que difieren en lo visto y hecho hasta hoy.

En la OEE todas las unidades trabajan en la certificación de sus producciones y en todas las se aplican los sistemas de pago por resultados y estimulación, aspecto que debe contribuir al aumento de la productividad del trabajo.

Dentro de los valores que se desarrollan en la empresa se presentan los siguientes:

Valores compartidos

Liderazgo	Esfuerzo
Orientación al futuro	Disciplina

Sentido de pertenencia	Prestigio
Creatividad	Ejemplo personal
Trabajo en equipo	Honestidad

Dirección de Producción: consiste en planificar, controlar y exigir el cumplimiento de los planes de producción con eficiencia económica.

Dirección de Economía: exige la elaboración del plan y su cumplimiento, elabora el balance financiero de la empresa y los órganos estatales, además registra, clasifica y resume todas las operaciones económicas de las distintas unidades.

Dirección de Recursos Humanos: Realiza la contratación, capacitación y tratamiento laboral y salarial, a la seguridad y salud del trabajador.

Dirección de Comercialización: Ejecuta la contratación, comercializa todas las producciones Alimenticias de la OEE, así como hacer la gestión de los cobros según lo pactado en el contrato

Con la ejecución del análisis estratégico de la entidad se arriban a los siguientes resultados:

Análisis Interno

Fortalezas

- 1-Capacidad de producción instalada
- 2-Diversidad de producciones y alternativas de utilización de las materias primas
- 3-Fuerza de trabajo (obra) considerada de la actividad productiva
- 4-Inserción en mercados extraterritoriales de los productos para la venta en divisa
- 5-logro eficiente en la utilización de los portadores energéticos
- 6-Resultados positivos en el movimiento al FORUM y la ANIR
- 7-Independencia Económica de la UBE
- 8-Ligera instalación de tecnología de avanzada

Debilidades.

- 1-Lenta evolución conforme al cambio del entorno
- 2-Débil imagen y publicidad en la comercialización
- 3-Para explotación de la fuga técnica calificada
- 4-No optima atención al hombre (Medios de trabajo y protección)
- 5-Deficiente control de la calidad de los productos
- 6-Mala gestión económica
- 7-Mala utilización de la planificación para la producción y equivalencia en los gastos
- 8-Desconocimiento de nuevos métodos, técnicas y estilos de dirección
- 9-Desconocimiento de los colectivos de trabajadores de la misión y los objetivos fundamentales de la organización
- 10-Carencia de una política de gestión de la calidad

11-Desmotivación del personal

12-Admisión de personal con falta de preparación para la actividad a desarrollar.

Análisis Externo

Oportunidades

1-Incremento moderado de la Economía Nacional

2-Desarrollo de la tecnología de avanzada

3-feria nacional de productos alimenticios

4-Gran demanda de nuestros productos que se comercializan en Moneda libremente Convertible

5-Eventos de ciencia y técnica y acceso a la información Científico Técnico

6-Se incrementan los niveles de producción en moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible

7-El proceso de perfeccionamiento empresarial en el país

Amenazas

1-Materias primas de importación y proveedores de mercado inestable

2-Elaboración de productos similares a los nuestros por otras entidades para la venta en divisa
En moneda nacional

3-El poder de negociación del cliente

4-Escasez de envases y materias primas para desarrollar la industria de conservas y vegetales

5-Avance tecnológico en Empresas homologas

6-regulaciones en los mecanismos del Ministerio de Finanzas y precios

7-Restricciones en la aplicación de la política de salario

8-Coyuntura económica política que se encuentra en el país

Como resultado del análisis de las ponderaciones de la matriz por cada cuadrante se obtiene lo siguiente:

Los resultados de cada cuadrante son:

Cuadrante 1 (ofensiva): 8

Cuadrante 2 (defensiva): 12

Cuadrante 3 (reorientación): 7

Cuadrante 4 (adaptación): 8

Por lo tanto la producción alimenticia está en la zona de las ofensivas del 1er cuadrante con una fuerte tendencia al 3ro, por lo que se evidencia la necesidad de perfeccionar la estrategia en el proceso de reorganización encaminado a resolver los bajos niveles de producción elevando la calidad y la reducción de los costos. Para el cumplimiento de la misión la empresa cuenta con una estructura ocupacional que está liderada por un director general con cuatro direcciones subordinadas a este: la de producción, la económica, la de recursos humanos y Abastecimiento, además se subordinan de forma directa otras formas de organización entre las que se encuentran entidades del

sector estatal tales como Educación, Salud, MININ, FAR, Comercio y Gastronomía.

La OEE con respecto a la estructura ocupacional en la tabla 2.1 se representa esta, donde se reflejan por las diferentes categorías ocupacionales los por ciento dentro del total de trabajadores, donde los obreros ocupan el 57%, los de servicios el 22% y los técnicos el 13% con un 8% entre administrativos y dirigentes. Al analizar este elemento se aprecia que solo directamente a la producción se encuentran poco más de la mitad de los trabajadores de la entidad lo que trae consigo una desproporción en la estructura y una deformación en la pirámide que no resulta adecuada y una muestra de la conclusión es el bajo rendimiento y el deterioro en los principales indicadores presentados, siendo evidente la mala gestión y la errónea forma estructural

Descripción	Cantidad	%
Operarios	77	71
Técnicos	12	11
Administrativos Y Dirigentes	19	17
TOTAL	108	99

Tabla No. 2.1 Cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales, fuente: elaboración propia

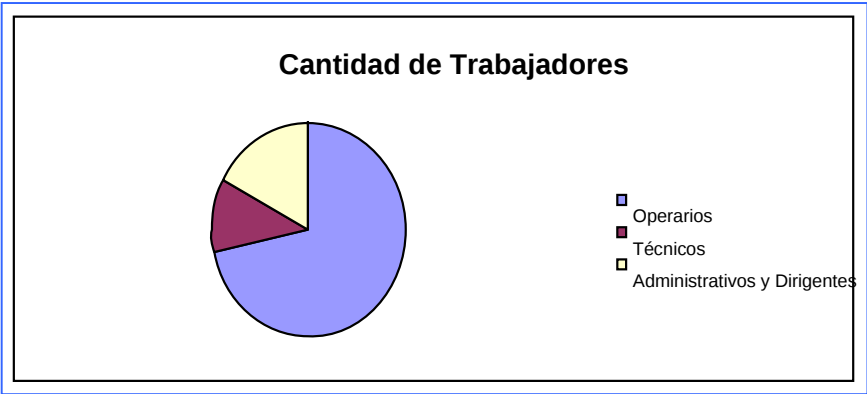


Gráfico 2.2 Cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales, fuente: elaboración propia

Descripción del proceso productivo

Las producciones terminadas son aquellas cuya elaboración ha sido completamente finalizada, ha pasado los correspondientes controles de calidad, técnicas vigentes y entregadas al almacén

El valor de estos medios existente forman parte del valor de los Medios de Rotación y por tanto constituyen respaldo del crédito Bancario, por lo que es importante su control, debe llevarse un submayor valorado por su control, también debe informarse la existencia no distribuida al cierre de

mes y su valor teniendo como objetivo establecer un estricto control en todo el desarrollo del proceso productivo hasta llegar al producto terminado

En el desarrollo del proceso productivo los controles están fijados en

- Salida y consumo de la materia prima solicitada por el maestro según formulas autorizadas
- Vales de salidas del almacén
- Entrega de la producción del maestro al horno (panadería)
- Entrega de la producción del maestro al horno (repostería)
- Entrega de la producción del hornero al envasador o distribuidor (panadería)
- Entrega de la producción del Jefe de producción o jefe de turno al distribuidor (en fabricas que tengan estas características)

Todas estas entregas se harán mediante el modelo establecido Entrega de Productos terminados al almacén que debe ser firmado por quien entrega y recibe

Como elemento de un sistema de control sobre la producción terminada, atendiendo a las características de sus producciones se registrarán por los siguientes principios

- La solicitud de material se hará por el maestro o responsable del área de producción en el modelo solicitud de entrega basado en las proporciones(%) que establecen en las formulas de cada producto, incluyendo consumo de combustible
- Cuando por razones justificadas se solicite materia prima adicional para un mismo producto se hará un modelo de solicitud de entrega adicional, detallando al dorso la Fundamentación que firmará el maestro y administrador(reconstrucción de masa)
- Queda terminantemente prohibido utilizar formulas no aprobadas o autorizadas por el Tecnólogo de la unidad Empresarial de Base o Empresa Provincial Los cambios tecnológicos serán siempre por escrito, nunca verbal
- Cada centro de producción tendrá un file donde estén controladas las formulas en vigor
- Será responsabilidad del administrador elaborar un producto
 - a) carente de formulas
 - b) Sin precio oficial
- Los Maestros, Horneros, Jefes de Brigadas, Jefes de Turno o0 Jefe de Producción de los centros reflejan en el modelo tecnológico cantidad real de los productos terminados entregados y en caso de descuadre o falsedad en la información

Asumirán plenamente todo la responsabilidad. Este modelo se confecciona diario y se cuadra decenalmente El administrador verificara diariamente las producciones terminadas y entregada al distribuidor o envasador siendo su responsabilidad verificar el cuadro correcto de la producción diaria y emisión del modelo Los productos terminados que se entreguen al envasador, distribuidor o responsable de almacén de productos terminados tienen que verificarse por cada uno de ellos pues

luego de firmado el modelo asumirá la responsabilidad por las diferencias que se produzcan en el área de entrega

- El administrador está obligado a llevar el modelo Control Diario de Producción Terminada
- El administrador tiene la responsabilidad de controlar y cuadrar diariamente
 - a) Cumplimiento de los Índices de Consumo
 - b) Cumplimiento del rendimiento de la formula contra la producción real
 - c) Cumplimiento de los procesos tecnológicos
- Esta terminantemente prohibido
 - a) Tomar productos del área de producción para consumo de trabajadores
 - b) Permitir la entrada de personas ajenas al área de producción a menos que estén acompañados del administrador del centro
 - c) Efectuar entregas directas a clientes sin pasar por el área de entrega

La producción total del día o del turno incluyendo productos defectuosos, muestras, decomisos, etc., tienen que ser entregados al distribuidor o envasador sin exención

El control de la producción se basa en el uso exclusivo del modelo para controlar los movimientos internos en el área de producción y la entrega al almacén o área de productos terminados, este modelo controlara la entrega de productos totalmente terminados listos para la entrega y los productos semielaborados que se convertirán en materias primas posteriormente en el propio centro

En la práctica ofrecen dudas los términos de producción terminadas y en proceso por los que el mismo se define

- a) Los productos terminados son aquellos cuya elaboración ha sido totalmente terminada en el centro y comprende
 - Productos terminados totalmente listos para la entrega
 - Productos que en una fase del proceso se dan por terminados pues constituirán materias primas para otro centro de la empresa o mercancía para la venta en otra entidad u organismo
- b) Se considerarán productos en proceso aquellos en que la fase total de elaboración no ha concluido y por tanto al cierre de mes deben aparecer como producción en proceso
 - Materias primas que se saca el ultimo día del mes para la producción del día primero del mes siguiente
 - Preparación de vinos
 - Encurtidos de vegetales

A los efectos del control, valoración y registros contables de la producción en proceso se prestará especial atención a fin de concretar si el producto terminado se obtendrá en o antes del cierre de mes siguientes

El proceso tecnológico en una panadería se describe como sigue

1-Etapa de Pesaje de la Materia Prima

En esta etapa el almacenero pesa la materia prima por la solicitud de entrega del maestro, Jefe De producción o Jefe de turno según la formula que esté vigente en el establecimiento. Este Pesaje lo subdivide para cada masa, según el tamaño del amasijo lo cual a su vez estará en Correspondencia con la producción con la producción de un torno y la capacidad en tanques

2- Etapa de Preparación de la Esponja

- Primeramente el maestro con el preparador de masa comprobarán si la materia prima está pesada Correctamente
- Se le adiciona a la harina la verdura, mejorador se incorpora a la revolvedora y se mezcla, posteriormente con parte del agua que corresponde a la formula se disuelve el azúcar y la sal. Esto se hace por cada amasijo a preparar, el tiempo de preparación oscila entre 15 y 25 minutos, así como el tiempo de fermentación de los amasijos debe ser hasta una hora.
- La masa ya homogenizada se pasará por la sobadera con el objetivo de que esta quede lo debidamente pulida alcanzando la consistencia necesaria para la posterior elaboración de las piezas de pan

3- Etapa de Elaboración

El maestro fracciona la masa en proporciones de acuerdo al tipo de pan que se desee elaborar cada porción de masa se pesa en la balanza debidamente, garantizando que cada unidad de pan tenga el peso en crudo requerido, cada porción de masa después de haberse pesado, se la da la forma apropiada mediante la operación de torneado

-cada unidad de pan ya torneada se coloca en las tártaras previamente engrasadas, la distancia entre las unidades de pan y el numero de unidades de pan por tártaras se complementará según la orientación del tecnólogo en las formulas

-El tiempo de duración de esta etapa está relacionado con la capacidad de tareas en el horno, el personal y el tipo de pan a elaborar fundamentalmente

4-Etapa de Dilatación

Después del pan estar ubicado en tareas y clavilleros se colocan estos en la estufa por un tiempo de 2 y media a 3 horas, para que con el efecto de la temperatura y la humedad que le proporcione el vapor de la estufa, el pan alcance el desarrollo adecuado

5- Etapa de Cocción

En está etapa el equipo fundamentalmente es el horno, el cual debe ser encendido con anticipación para que alcance la temperatura de cocción del pan, de acuerdo al tipo de corteza del pan, dependerá entonces el tiempo de cocción del mismo

6-Etapa de Distribución

El pan después de cocinado se saca del horno y se coloca en los clavilleros y con ayuda de la ventilación más adecuada se enfría hasta que el pan alcance una temperatura cercana al medio ambiental

Luego de que el pan se haya enfriado, se envasa para su posterior distribución

La reconstrucción de la masa es un proceso de gran importancia porque permite el aprovechamiento de masas que por determinados motivos (falta de fluido eléctrico, rotura de cualquier equipo, otros imprevistos), estuvo fermentado más tiempo de lo indicado por formulas, con el uso de este método no se desechan las masa pasadas de tiempo. Para esto existe una tabla guía con sus respectivas indicaciones, a continuación se muestra:

Será el maestro del turno de trabajo afectado, conjuntamente con los tecnólogos del municipio los responsables de decidir la necesidad de reconstruir la masa y los que siguiendo las indicaciones de la tabla guía podrán determinar las cantidades precisas de materias primas a utilizar.

Otro aspecto relacionado con el anterior es el empleo de la masa madre en la elaboración del pan, esta es una práctica antigua y común, no es más que la utilización de una proporción de mas ácida fermentada, reservada del día anterior a la cual se le da utilidad mediante un método mixto el cual consiste en preparar una masa con los ingrediente básicos (harina, azúcar, sal, grasa, levadura, mejorador según se precisa en la formula) adicionándole una cierta cantidad de esta masa madre, que usará un 15 % de la harina total de la formula, en dependencia de la acidez, la temperatura ambiente, la fuerza de la harina, con esto se logra un efecto positivo en la masa y en la calida del pan

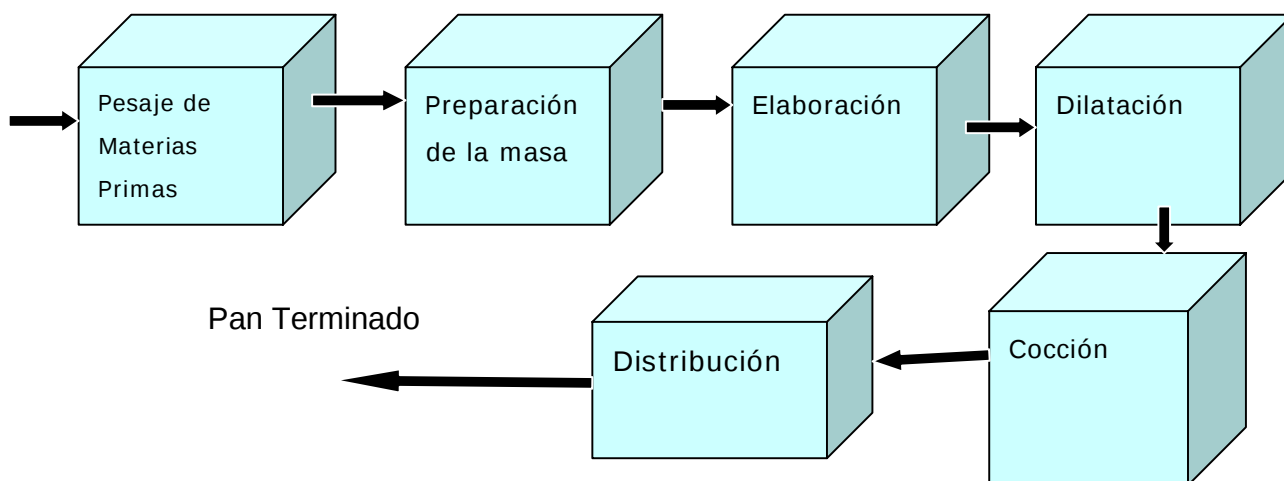
Al elaborar la masa madre es necesario tener en cuenta una serie de factores

- El grado de mecanización
- El método de elaborar el pan
- La cantidad de masa madre que se necesita

El tiempo que transcurre desde que se elabora hasta que se inicia la jornada y si se dispone o no de cámara fría

Si se guarda en una cámara a 10 0C deberá estar 18 horas y si se deja a temperatura ambiente deberá estar lista en tres horas

Flujo Tecnológico de Fabricación del Pan



El departamento Provincial es el encargado de enviarle todas las formulas (acuñadas y firmadas por el tecnólogo y subdirector de producción) A los técnicos productivos de cada municipio los técnicos productivos se reúnen con los administradores de cada unidad a discutir las formulas que serán usadas y le entregan una copia de la misma firmada y acuñada por el técnico productivo y el tecnólogo, la que será ubicada en el área de producción. Los administradores a su vez deben reunirse con los maestros y operarios y analizar dichas formulas

La OEE alimenticia Abreus elabora los modelos informativos que se detallan a continuación

1. Informe Decenal de Consumo de Materias Primas (Modelo SCI-03)
2. Informe Decenal de Producción Terminada(Modelo CCI -02)
3. Partes de Producción(parte producción mensual, Destino de la producción, Índice de consumo)

2.3 Análisis Económico de la OEE

Para el cierre de los períodos contables finalizados en diciembre 2010 y en diciembre 2011 y según estado de situación financiera en estas fechas, la entidad presentaba la estructura de capital que se presenta en la tabla 2.2

Es evidente el cambio brusco que se presenta en la estructura de capital de un período al otro con un recrudecimiento de la política súper agresiva que asume la empresa entre los ejercicios 2010/2011 ya que para el año 2011 el pasivo circulante o sea las obligaciones que tiene la entidad en el corto plazo no pueden ser respaldadas por el total de los activos con que cuenta lo que evidencia que ni liquidando el total de los bienes con que cuenta esta para operar podría cumplir con los acreedores a corto plazo.

Cuando se analiza este elemento se ve que la empresa cuenta con recursos líquidos para enfrentar las operaciones que se derivan de su funcionamiento, y tiene rendimiento de sus activos teniendo utilidad

Partidas	Año 2010	Año 2011
Activos Circulantes	388991.82	513543.00
Activos Fijos	468244.74	320355.00
Otros Activos	3375474.95	3940250.00
Total de Activos	<u>4232711.51</u>	<u>4774148.00</u>
Pasivo Circulante	57420.76	72625.00
Provisiones	23464.01	31870.00
Otros Pasivos	3355263.50	454625.00
Total de Pasivos	3436148.27	559120.00
Patrimonio	796563.24	3381230.00
Total Pasivo y Capital	4232711.51	3940350.00

Tabla 2.3. Estructura de capital OEE Industria Alimenticia Abreus, fuente: elaboración propia

2.3 Estructura del Capital OEE Industria Alimenticia Abreus

Para el análisis de los indicadores económico financieros de la empresa se utilizan como herramientas el análisis de las razones financieras o índices financieros, el cuadrante de navegación, los análisis horizontales y verticales, esto arroja los resultados que seguidamente se muestran

Con respecto a la liquidez para el año 2010 la entidad presenta un índice general de 6.77, por lo que se ve está por encima del índice establecido, influyendo en el mismo el 37.0 % que corresponde a subsidios situados en el mes de diciembre ascendente a \$ 1770010.00 por lo que los activos circulantes cubren sus deudas corto plazo, facilitando una situación financiera muy conservadora.

Cuando se efectúa el estudio de los indicadores de administración, los referidos a la administración de los activos presentan la siguiente situación:

Con respecto a las cuentas por cobrar la rotación es de aproximadamente 13.74 veces por lo que el ciclo de cobro es de 26.20 días. Sí se analiza de forma general se puede efectuar una valoración errónea de la verdadera situación de estas en la entidad, ya que cuando se analizan de

forma independiente se puede ver que varios clientes presentan saldos envejecidos lo que está dado por la inadecuada política de crédito de la entidad al no introducir cambios o técnicas que cambien los estándares de crédito con el objetivo de resolver la situación que presenta hoy en la partida.

En cuanto a los inventarios para el año 2010, tienen una rotación de aproximadamente 32 veces en el año por lo que su ciclo es de solo 10 días se aprecia que el indicador es bueno más aún si se tiene en cuenta que es una entidad productora, para este análisis se toman solo los inventarios referidos a las materias primas y materiales y los de producción terminada que por tener una pronta salida. Para el período 2011 la rotación es de 33.47 veces lo que da como resultado un ciclo de aproximadamente 10.76 días al igual que en el período siguiente se tienen en cuenta los mismos elementos para el cálculo de este indicador, al comparar ambos períodos se observa una ligera mejoría de un año a otro.

Para la administración del activo fijo en el año 2010 la rotación es de 5.34 veces y en el 2011 de 9.02 veces, al igual que en la administración de los inventarios el indicador asume una tendencia a mejorar, contribuyendo a la situación económica de la entidad de forma positiva.

Esta entidad trabaja con capital de trabajo con un enfoque conservador ya que para el año 2010 dispone de \$331571.06, al deducirse de un total de activos circulantes \$389991.82 y los pasivos circulantes de \$ 57420.76, situación similar presenta el año 2011, donde cuenta con un capital de trabajo de \$ 440918.00, ya que sus activos circulantes son de \$513543.00 y sus pasivos circulantes son de \$72625.00

Cuando para el período 2010 la solvencia de la empresa se muestra en 6.77, para el 2011 esta es de 7.07 por lo que presenta en ambos períodos situación muy favorable, mejorando en el año 2011, aunque debemos señalar que al estar muy por encima de sus necesidades, mantienen inmovilizados recursos que afectan los resultados finales.

Cuando se ubica la entidad en el cuadrante de navegación se tiene como resultado que en el año 2010 se encuentra en el primer cuadrante por lo que está consolidada, aunque su rentabilidad es muy baja, vemos que al realizar la valoración en el año 2011, se mantiene en el primer cuadrante o sea consolidado, habiendo mejorado ambos indicadores, lo que demuestra que ha venido consolidando sus resultados económicos y financieros.

Para el año 2010 la entidad presenta un ciclo de operaciones de 42.25 días, o sea la empresa necesita desde que compra sus inventarios de este período de tiempo para convertirlos en efectivo es un ciclo relativamente corto, por lo que el ciclo de caja es de 30.51 días, estando dentro de los parámetros establecidos y no presentan estancamientos de producciones. Prolongado que propicia al estancamiento de las producciones, esto trae consigo un ciclo de caja de 200 días rotando 11.79 veces en el año por lo que prácticamente rota mensualmente.

Situación muy similar presenta en el 2011 con un ciclo de operaciones de 28.58 días con un ciclo de rotación de caja de 12.59 días, o sea que la caja rota mensualmente.

Los fondos inmovilizados en caja para el año 2010 son de \$91611.78 Si se tiene en cuenta la tasa de costo de oportunidad de capital para las inversiones a corto plazo la empresa está perdiendo por concepto de costo de oportunidad \$ 4580.59 un elemento que para los resultados financieros debe tenerse en cuenta, para mejorar los resultados económicos.

Pudiéndose analizar que en el año 2011 los fondos inmovilizados son de \$39340.00, manteniendo la tasa de costo de oportunidades de capital para las inversiones a corto plazo la entidad pierde por concepto de costo de oportunidad \$ 1967.00, o sea que este indicador mejoró con relación al año anterior.

2.4 Las cuentas por cobrar en la OEE Alimenticia Abreus

Para la administración, el análisis, la gestión y el control de las operaciones de crédito que ofrece la empresa a sus clientes se desarrollan una serie de acciones encaminadas a establecer las políticas de crédito y con ello las tareas que la conforman.

En cuanto a la política de crédito asumida por la empresa se puede arribar a la conclusión que esta se comporta de una forma plana desde la creación de la misma sin tener en cuenta análisis objetivos y particulares que le merita adaptar a cada cliente en correspondencia con las características que posee y lo estratégico que resulta este cliente dentro del resultado de la entidad, hecho que trae como consecuencia el incumplimiento de normas, contratos, procedimientos que en gran medida afectan y repercuten en perjuicio de otros indicadores.

De forma concreta se realizan algunos análisis relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar pero que van encaminadas al efecto que se deriva de la no aplicación de una política de crédito adecuada y no se va a la causa que es la definición de que estrategia o política seguir ante la disyuntiva de otorgar o no un crédito.

En el proceso de gestión de las partidas por cobrar a clientes la entidad realiza las siguientes acciones:

Análisis decenal de la situación de los clientes que incumplen con los compromisos de crédito establecidos con la empresa. Con el análisis por edades de las partidas por cobrar que se realizan en el consejo de dirección de la entidad se verifican los saldos fuera de términos y se debate sobre el porqué de la problemática sin tener en consideración que la verdadera causa no está siempre en las condiciones que tiene el cliente para efectuar el pago de la obligación sino que muchas veces está dado por el incorrecto establecimiento de los estándares de crédito con las condiciones inapropiadas y desfasadas del tiempo en que se establecieron los contratos pertinentes. Tramitación de las cuentas a través de documentos mercantiles de crédito. En este caso es importante señalar que no lo aplican en correspondencia con lo que se encuentra estipulado por la

normativa cubana la no aplicar los intereses correspondientes.

El contador de cada centro de costo efectúa las conciliaciones con los clientes para determinar o definir cuándo y a través de qué documento se realizará la liquidación de la deuda dejando documento con las cifras y las firmas de los responsables.

El especialista en contabilidad encargado del registro de las partidas por cobrar es el responsable de presentar a la administración el estado existente con las partidas por cobrar que presenta cada cliente y posteriormente tomar las acciones que se acuerden por parte de la administración que en la mayoría de los casos en vez de estar encaminadas a estrategias que permitan un entendimiento entre las partes a través de la negociación del derecho se perfila hacia la cancelación del crédito al cliente o sea se toman políticas menos flexibles que lejos de traer consecuencias positivas para la empresa deterioran aún más la relación costo beneficio de esta con la pérdida de clientes y la disminución marcada de los ingresos por ventas.

No se vende sino viene con el cheque presente lo significa una violación de lo pactado en el convenio con los clientes y una estrategia que lejos de beneficiar a la entidad puede afectarla en su resultado económico. Por lo que no se ofrece crédito.

De lo particular la empresa en cuestión realiza de forma periódica análisis encaminados a la situación de las cuentas por cobrar pero estos no siempre son efectivos ya que se analiza la problemática sin tener en cuenta la causa de esta.

Para llevar las partidas por cobrar existe un especialista de contabilidad que es el encargado del registro contable de las partidas que se derivan de las ventas a crédito.

En la OEE industria alimenticia se parte de un contrato entre el cliente y la entidad donde se plasman las acciones que cada una de las partes ejecutará con los correspondientes deberes y derechos de los sujetos que intervienen en la operación de compraventa.

El contenido del contrato es generalmente invariable entre los diferentes clientes sin importar la posición de estos dentro de los créditos de la empresa y se hace por designación en todos los casos lo que limita la interrelación activa de las partes y sobre bases objetivas que le permitan el cumplimiento de lo convenido. Posteriormente a la firma del contrato se hacen las solicitudes de compra a la entidad a través de prefactura o cartas de solicitud. Es importante señalar que en algunos de los casos se efectúan ventas a clientes sin los contratos previamente firmados lo que trae dificultades a la hora de gestionar las cuentas por cobrar. En el caso de las cláusulas de los contratos no establecen las políticas de crédito de forma precisa y generalmente no se fijan estándares de crédito en correspondencias con las características y posibilidades de los clientes de forma particular con el fin de mejorar la administración de esta partida.

Otro tanto ocurre a la hora de tramitar las cuentas por cobrar donde por lo general no es el comercial el encargado de gestionarla sino el especialista de contabilidad y finanzas es el que tiene

que emprender una serie de acciones que le son ajenas a su función y que por un problema de equívoca utilización de los recursos humanos se emplean en estas actividades.

Luego de efectuada la solicitud se procede a la venta del o de los productos a servicios que comercializa la empresa a través de una factura que se le entrega al cliente y que se elabora copia para el área contable con el fin de registrar la operación. Seguidamente se efectúa el registro afectándose las partidas correspondientes de cuentas por cobrar con los análisis a los clientes específicos y con el crédito a las ventas. Como parte de este proceso en la entidad no se crean las reservas para la cancelación de las partidas que por alguna razón se presenten incobrables no solo por no cumplir con los requisitos que establece la normativa cubana

2.5 Del procedimiento a emplear

Para analizar, cómo influyen en la relación costo beneficio de la OEE la aplicación de determinadas políticas de crédito enfocadas a los estándares que se definen en la organización se aplican técnicas para la administración de las cuentas por cobrar del procedimiento Ramos 2006, las técnicas seleccionadas de este procedimiento son:

Cancelación del crédito a los clientes poco serios o Para la aplicación de esta técnica se definen 2 escenarios que están encaminados a la cancelación de los créditos a clientes poco serios en diferentes proporciones con el fin de determinar hasta qué punto es factible.

Los escenarios son:

- Que se le cancele el total del crédito al o a los clientes poco serios.
- Que se le cancele el 60% del crédito al o a los clientes poco serios.

La aplicación del descuento por pronto pago o Para la aplicación de esta técnica se definen 2 escenarios que están encaminados a la aplicación del descuento por pronto pago a los clientes que liquidan la deuda en las condiciones de un descuento del 2% si pagan en los diez primeros días posteriores a la venta, con el fin de determinar hasta qué punto es factible.

- Que las ventas aumenten un 2% como consecuencia de que el 45% de estas se hagan con descuento del 2%.
- Que las ventas aumenten un 3% como consecuencia de que el 30% de estas se hagan con descuento del 3%

Estas técnicas se seleccionan partiendo del principio de que están dirigidas a modificar los estándares de crédito de la empresa en función de hacer más rigurosos estos estándares la primera y de flexibilizarlos en el caso de la segunda. De esta forma se le proporcionan a la entidad herramientas que le posibilitan evaluar hacia dónde dirigir sus esfuerzos en función de lograr un resultado aceptable en la administración de un recurso tan importante y necesario en materia de crédito por lo estratégico que resulta en la atracción de nuevos clientes y la consolidación de los ya habituales.

Con las técnicas no solo se presenta la influencia de estos indicadores en la relación costo beneficio, sino que además se le brindan elementos para analizar y establecer comparaciones en cuanto a los indicadores que arroja al análisis económico financiero de muchos de los elementos que forma parte del capital de trabajo de la empresa como son:

Ciclo de cobro.

Rotación de las cuentas por cobrar.

Promedio de las cuentas por cobrar

Ciclo de caja.

Fondos mínimos inmovilizados en caja.

Ciclo de operaciones.

Costo de oportunidad por la inversión en cuentas por cobrar y en fondos mínimos de caja inmovilizados.

Al aplicar técnicas que afectan los índices antes referidos la empresa puede considerar en qué magnitud y forma (favorable o desfavorable) las políticas trazadas en cuanto a la administración de las cuentas por cobrar repercuten en ella y de esta forma contar con elementos y herramientas de análisis en la toma de decisiones para los nuevos cursos de alternativas. Es una tendencia de la mayoría de las empresas cuando los clientes no pagan en tiempo cancelarles el crédito y no siempre esta es la política adecuada por lo que con la investigación se le proporcionan elementos de análisis que le permiten evaluar este indicador.

La OEE en los últimos tiempos mantiene invariable los estándares de crédito y pocas veces entra a analizar con los clientes las razones del porqué del incumplimiento de lo pactado en los convenios ya que estos están en correspondencia con la política que al respecto sigue la entidad. Es evidente que cuando se mantienen a través de los años cuando cambian de forma muy constante las condiciones del mercado determinados parámetros de crédito, estas se manifiestan en las finanzas a corto y largo plazo de la empresa.

Es por ello que resulta importante la revisión constante de este elemento



CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: Resultados de la aplicación del procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar

En el presente capítulo se presentan los resultados que se derivan de la aplicación del procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en la OEE Alimenticia Abreus, para ello se aplican las técnicas de la cancelación del crédito a los clientes poco serios con el objetivo de determinar la influencia de esto en el mejoramiento de los indicadores económico financieros de la entidad y la relación costo- beneficio. También se aplica la técnica del descuento por pronto pago con el mismo objetivo.

En cada uno de los casos se utilizan herramientas que van enfocadas a los estándares de crédito lo que en direcciones contrarias. La primera de las técnicas a aplicar se dirige a establecimientos de estándares de crédito más rígidos donde ponen al cliente en una situación difícil cuando no poseen los recursos líquidos necesarios o requeridos para enfrentar la obligación que tienen para con la OEE. En el otro de los casos se encamina hacia una política crediticia que flexibiliza los estándares de crédito dándole al cliente posibilidades de acogerse a un descuento si paga en un período determinado. De esta forma se puede evaluar económica y financieramente, qué le es más conveniente a la entidad, si aplica políticas rígidas o flexibles.

Como parte de la aplicación de las técnicas se arriban a los resultados que se presentan seguidamente:

3.1 Relación costo- beneficio que logra la entidad con la aplicación de las técnicas.

Resultados a la aplicación de la Técnica 1: cancelación del crédito a los clientes poco serios

Paso 1 determinación de los clientes clase A.

Para determinar a de los clientes clase A, como lo indica el procedimiento, se adapta el método o sistema ABC de administración de los inventarios a la administración de las cuentas por cobrar con el objetivo de clasificar a los clientes con mayores montos de facturación como clientes clases A. Para el análisis realizado se toman las ventas a clientes (anexo 18) en el año 2011, es decir, el monto total de facturación a cada uno de los clientes que tienen contratos de créditos con la entidad. Este procedimiento será aplicado utilizando los datos de los clientes Clase A con el objetivo de reducir información, téngase en cuenta que estos clientes representan un alto por ciento del monto total facturado en el año

Para la empresa se definen como clientes clase A los siguientes

Para la empresa se definen como clientes clase A los siguientes

1. Empresa Comercio y Gastronomía
2. UBPC el limpio
3. UBPC Charca

4. Policlínico Abreus
5. Cultivos Varios Horquita
6. UEB Aseguramiento Cienfuegos

Pas 2: Determinar de los clientes clase a los que incumplen sus compromisos de pagos.

En el (anexo 9) quedan determinados los clientes que por lo general incumplen con los plazos de crédito convenidos con la empresa. Para la definición de estos, se hace una recopilación del 100 por ciento de las facturas emitidas a favor de los mismos para con ello determinar de forma exacta el ciclo que de forma particular presentan en la liquidación de las obligaciones contraídas con la entidad.

En la tabla 3.1 se muestra el resumen con el ciclo real de cada entidad.

Empresas	Periodo de créditos (días)	Promedio Actual
Empresa Comercio	30	36
Empresa Gastronomía	30	35
UBPC Charca	30	38
UBPC El Limpio	30	35
Policlínico	30	38
Cultivos Varios Horquita	30	48
UEB Aseguramiento Cienfuegos	30	41

Luego de clasificados los clientes de acuerdo a la representatividad del monto de facturación dentro del total de las ventas, se procede a la determinación del ciclo de pago para de esta forma evaluar la seriedad de los clientes clasificados como clase A, o sea, definir quiénes incumplen con lo establecido por las partes.

De los clientes clasificados como clase A, se consideran poco serios la Empresa de Comercio, Empresa de Gastronomía, UBPC El Limpio y Charcas, Cultivos Varios Horquitas, Aseguramiento Cienfuegos y el Policlínico Abreus. Estos clientes por lo general pagan sus deudas en un tiempo superior al convenido que es de 30 días.

Luego de clasificar los clientes por clases en correspondencia con los montos de facturación para el período contable 2011 se tiene como resultado que el 13.5 % de los clientes representan el 66 % del total de los créditos otorgados durante el ejercicio económico. Estos clientes se clasifican como clientes clase A. De esta forma se cumple con el supuesto de que por lo general un número reducido de clientes ocupan el mayor por ciento de las ventas hechas por la entidad. Los clientes clase B están compuesto por el 15,4 %, asimilando el 14.8 % de las ventas y los clientes clase C forman el 71.1 % de todos los clientes asumiendo solo el 19.2 % del total de las ventas.

Con estos clientes se procede a cancelarles el crédito para demostrarle a la entidad la razonabilidad de esta política muy empleada en la práctica a los clientes que no pagan en el tiempo establecido al

exigirles que de no presentar un cheque a la hora de acudir a la empresa para realizar la compra no se les efectúa. De esta política se tiene como primer resultado la no realización de los productos tanto de bienes como de servicios que pueda ofertar la entidad y con ello una disminución en las posibilidades del ingreso por concepto de ventas.

También la alimenticia asume el riesgo con este proceder de perder clientes potenciales y no contar en el futuro con demanda de su nivel productivo y con ello entrar en crisis y deterioro de los indicadores de solvencia, liquidez, rentabilidad y con ello un empeoramiento de la relación costo-beneficio.

Paso 3: Cálculo de la utilidad marginal. -

Es importante establecer una comparación entre lo que logra la alimenticia en cuanto a lo que le cuesta y lo que gana con la aplicación de una determinada política, por lo que el resultado obtenido en este paso necesita relacionarse con lo que le cuesta asumir un cambio en el nivel de la inversión promedio en cuentas por cobrar. El aspecto antes referido se evalúa en el paso cuatro del procedimiento aplicado.

Escenario 1

En este escenario podemos observar que al cancelar los créditos a los Clientes A, clasificados como pocos serios, los ingresos por ventas disminuyen en \$ 83935.26 afectando la utilidad \$ 70633.17 por lo que no es factible aplicar esta política en la OEE Alimenticia de Abreus, ya que el monto de las cuentas por cobrar fuera del término establecido es inferior a los créditos que se le otorgan a dichos clientes, este aspecto se evalúa en el paso cuatro del procedimiento aplicado.

Ventas para el plan propuesto: Para el cálculo de las ventas esperadas, se le deducen al total de las ventas logradas con las actuales condiciones de crédito lo que se prevé decrezcan por concepto de cancelación del crédito a los clientes morosos en los compromisos de pago.

Escenario 2

Para este caso se le deduce al total de las ventas actuales de la empresa el 100 % del monto de facturación de los clientes clase A pocos serios obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para las nuevas condiciones creadas lo cual disminuye significativamente a \$ 24740.71, esta información tributada a la determinación del cálculo de la estabilidad marginal.

Paso4: Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Como es sabido las cuentas por cobrar se encuentran representadas en los estados financieros por los valores de venta de los productos, por lo que para poder determinar la inversión promedio en estas partidas si no se conoce el costo exacto de los recursos sacrificados para ello es necesario luego de determinado el promedio de estas aplicarle el índice de rentabilidad general que expresa el por ciento que representan los costos o gastos dentro del total de ingresos. Dicho elemento brinda un estimado de cuánto de recursos es necesario sacrificar en función de lograr los ingresos.

Cálculo del Promedio de Cuentas por Cobrar:

Para determinar el promedio de las cuentas por cobrar en esta técnica, se toma la media de pago independiente de cada cliente a los que se les va a cancelar el crédito y se calcula la rotación de las cuentas por cobrar que representa cada uno, de ahí se determina el promedio de cuentas por cobrar individual de cada cliente y con la suma de estos obtenemos el promedio total, que al restarlo con el valor de esta misma partida del año base obtenemos un promedio de cuentas por cobrar más exacto.

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar:

Como se explica anteriormente es necesario calcular el índice de rentabilidad general para aplicárselo al promedio de las cuentas por cobrar y poder determinar la inversión promedio en las ventas por cobrar. Seguidamente se presenta el cálculo del indicador según lo esperado. En este caso el índice para el plan actual es de 84 % y para el plan propuesto.

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Se presenta el resultado obtenido luego de aplicado el índice de cada programa al promedio de estos. En el análisis realizado es evidente que la entidad tiene utilidades, teniendo en el programa actual \$ 19337187.65 y para el propuesto \$ 1973262.40.

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Con la comparación entre las inversiones en la partida analizada para cada uno de los programas se logra identificar la inversión marginal. En este caso está dado por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto de las partidas por cobrar.

Escenario 1

En este caso está dada por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto de las partidas por cobrar por lo que al ser menor la inversión promedio del programa propuesto se obtiene un ahorro de \$36074.72

Paso5: Cálculo del costo por invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

Al aplicársele el índice de rendimiento sobre la inversión o cualquier otro indicador esperado para el rendimiento de las inversiones a corto plazo se puede determinar cuánto le cuesta a la entidad la inversión adicional a la mantenida con las condiciones existentes. En este caso como resulta una desinversión no representa un costo sino un ahorro. Si se parte del criterio que la empresa podría invertir estos recursos en otra alternativa de mercado y lograr un rendimiento mínimo. Para el caso planteado se le aplica la tasa de interés de las inversiones a corto plazo que aplican las instituciones bancarias cubanas que es de un 7%.

Paso 6: Toma de Decisiones Escenario 1

Utilidad Marginal	\$ 36074.72
Costo de la Inversión(ahorro)	2525.23
Resultado	\$ 33549.49

Tabla 3.2 Calculo del Resultado para el Escenario Fuente. Tesis de grado Ramos (2006)

Desición:

En este escenario con el programa propuesto la OEE Industria Alimenticia , los ingresos por ventas disminuyen en \$ 83935.26 afectando la utilidad \$ 70633.17 por lo que el ahorro solamente sería de \$ 225.23 por lo que la empresa debe mantener los estándares de créditos o sea el programa actual, siendo así no debe cancelarse los contratos a estos clientes pocos serios. Es mucho más factible mantener el programa actual, únicamente con un R/I por encima cambiaría la decisión.

Resultados de la aplicación de la Técnica 1: Descuento por pronto pago

Para la aplicación de la técnica se propone evaluarla en dos escenarios para ver los resultados que arroja y poder emitir conclusiones sobre la factibilidad de esta. Los escenarios o cursos de acción en los que se evalúa la técnica son: que el 45% de las ventas se hagan con descuento de un 2 % y estas crezcan un 2%. En el caso de esta técnica se comienza a aplicar a partir del paso tres del procedimiento o metodología establecida ya que como va encaminada a la flexibilización de las condiciones o facilidades de crédito que se les otorga a los clientes no requiere de la clasificación de estos pues puede ser aplicada a quien la solicite y cumpla con lo convenido a la hora de establecer los contratos entre las partes.

Paso 1: Cálculo de la utilidad marginal.

Como parte de la aplicación del descuento por pronto pago se incurre en un costo asociado al descuento aplicado a los clientes que se acogen a esta facilidad o alternativa que propone la empresa para este, más el aumento que se presenta en los costos variables es inferior al aumento alcanzado en el nivel de ingresos, por lo que la utilidad marginal resulta positiva con un incremento considerable.

Escenario 1

En este escenario de la técnica empleada se evidencia aumentó en el nivel de ventas o sea en los ingresos devengados por la empresa por un valor de \$ 57854.34lo que repercute de forma directa en la relación costo-beneficio afectando así el resultado contable y con ello aumenta el margen de utilidades por un valor de \$ 12166.38. Es importante establecer una comparación entre lo que logra la empresa en cuanto a lo que le cuesta y lo que gana con la aplicación de una determinada política por lo que este resultado necesita relacionarse con lo que le cuesta asumir un cambio en el nivel de la inversión promedio en cuentas por cobrar. El aspecto antes referido se evalúa en el paso uno de la técnica aplicada.

Escenario 2

En este escenario para el descuento por pronto se nota un aumento en el nivel de ventas o sea en los ingresos devengados por la empresa por un valor de \$ 86481.51 lo que repercute de forma directa en la relación costo beneficio afectando así el resultado contable y con ello aumenta el margen de la utilidad por un valor de \$ 13563.38 valor de. Es importante establecer una comparación entre lo que logra la empresa en cuanto a lo que le cuesta y lo que gana con la aplicación de una determinada política por lo que este resultado necesita relacionarse con lo que le cuesta asumir un cambio en el nivel de la inversión promedio en cuentas por cobrar. El aspecto antes referido se evalúa en el paso cuatro del procedimiento aplicado.

El resultado se presenta para ambos escenarios se presenta en el (anexo 24)

Ventas para el nuevo plan propuesto:

Para el cálculo de las ventas esperadas se le aplican, como lo define el procedimiento, al total de ventas actuales las ventas esperadas.

Determinación de las ventas con descuentos

Para determinar el monto de las ventas que se espera se hagan con descuentos se le aplica al total de los ingresos por ventas a crédito logrados por la entidad el por ciento que se espera sea acogido por los clientes.

Determinación del descuento por pronto pago

Cuando se establecen los estándares de crédito para los diferentes clientes se pactan entre las partes las condiciones a seguir y los requisitos a cumplir para estar en condiciones de asumir un determinado descuento el que debe ser fijado y convenido en el contrato. Para demostrar la viabilidad de la técnica se estandariza la utilización de un descuento del 2 por ciento del monto facturado por lo que se le aplica la tasa al monto de las **ventas esperadas se hagan con descuento.**

Escenario 1

Para este caso se le aplica al total de las ventas actuales el por ciento de un 2 % por el cual se espera que aumenten las ventas del nuevo programa obteniendo un aumento en el nuevo valor de ventas esperadas para las nuevas condiciones hasta \$ 57854.34

Escenario 2

Para este caso se le aplica al total de las ventas actuales un 30%, con un 3 % de descuento y crezcan en un 3 % por el cual se espera que aumenten las ventas del nuevo programa obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para las nuevas condiciones hasta \$ 86481.51

Pas 2: Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Con la comparación entre las inversiones en la partida analizada para cada uno de los programas se logra identificar la inversión marginal. En este caso está dado por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto promedio de las partidas por cobrar.

Cálculo del Promedio de Cuentas por Cobrar

Para determinar el indicador en la metodología estudiada, la autora propone se determine un promedio

para las cuentas por cobrar que se originan por los clientes que no se acogen al descuento por pronto pago teniendo en cuenta que no sufrirán variaciones debido a que permanecen las condiciones existentes. En el caso de las cuentas por cobrar que se liquidan en el plazo convenido para la aplicación del descuento se parte del principio que tendrá como máximo un ciclo de cobro de 10 días lo que traería una rotación de 22.7 veces en el año por lo que se le aplica esta rotación a las ventas efectuadas con descuento y se obtiene la inversión que como promedio debe tener la empresa en las cuentas de estos clientes. Luego de calculados ambos resultados se suman y se llega al promedio de las cuentas por cobrar bajo la aplicación de la técnica en análisis. El resultado para cada escenario es de \$ 296250.70 y \$ 145557.73 para el 1 y 2 respectivamente.

Cálculo Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Con la comparación entre las inversiones en la partida analizada para cada uno de los programas se logra identificar la inversión marginal. En este caso está dado por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto de las partidas por cobrar.

Escenario 1

En este caso está dada por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto de las partidas por cobrar por lo que al ser menor la inversión promedio del programa propuesto se obtiene un ahorro o desinversión de \$ 1384.77

Escenario 2

En este caso está dada por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto de las partidas por cobrar por lo que al ser menor la inversión promedio del programa propuesto se obtiene un ahorro o desinversión de \$ 582.05

Paso 3: Cálculo costo por invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

Al emplear el índice de rendimiento sobre la inversión o cualquier otro indicador esperado para el rendimiento de las inversiones a corto plazo se puede determinar cuánto le cuesta a la entidad la inversión adicional a la mantenida con las condiciones existentes.

En este caso como resulta una desinversión no representa un costo sino un ahorro si se parte del criterio que la empresa podría invertir estos recursos en otra alternativa de mercado y lograr un rendimiento mínimo. Para el caso planteado se le aplica la tasa de interés de las inversiones a corto plazo que aplican las instituciones bancarias cubanas que es de 7%: el resultado arrojado para cada escenario es de \$ 96.93y \$ 40.74 para el 1 y 2 respectivamente.

Pas 4: Toma de Decisiones

Para ambos escenarios, donde se supone un crecimiento de las ventas por la implementación del descuento por pronto pago con la condición de que si se cobra en los primeros diez días posteriores a la fecha de facturación se efectúa al cliente un descuento por pronto pago se puede observar que es muy factible para la empresa asumir el costo del descuento por lo inferior que resulta al compararlo con lo que cuesta la inversión en las cuentas por cobrar y el estancamiento de las ventas. De no ponerse en práctica la técnica se pierde la oportunidad de disminuir la pérdida de la empresa en los valores antes determinados.

Escenario 1

Utilidad Marginal	\$ 12166.38
Costo de la Inversión (ahorro)	1384.77
Resultado	\$10781.61

Tabla 3.4 Cálculo del resultado para el escenario. Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

Decisión:

En este escenario con el programa propuesto la entidad logra aumentar sus utilidades en \$ 10781.61, por lo que la entidad debe aplicar la técnica propuesta, lo que influiría directamente en los resultados económicos de forma positiva.

Escenario 2

Utilidad Marginal	\$13563.38
Costo de la Inversión(ahorro)	582.05
Resultado	\$12981.33

Tabla 3.5 Cálculo del resultado para el escenario. Fuente: Tesis de grado Ramos (2006).

Decisión:

En este escenario con el programa propuesto la entidad aumenta sus utilidades en \$ 12981.93, por lo que es factible la aplicación de la técnica aplicada

Detalle	Técnica1 Cancelación del Crédito	Técnica 2 Descuento por Pronto pago	
	Escenario # 1	Escenario # 1	Escenario #2

Utilidad Marginal	(\$70633.17)	\$12166.38	\$13563.38
Costo de la Inversión (ahorro)	36074.72	1384.77	582.05
Resultado	\$106707.89	\$10781.61	\$12981.33

Tabla 3.6 Resultados por técnicas y escenarios. Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

3.2 Situación de los indicadores económico financiero de la entidad luego de aplican las técnicas

Es importante determinar luego de aplicadas las técnicas la influencia de las mismas en los indicadores financieros y económicos afectados y además efectuar el análisis sobre la relación costo-beneficio que alcanza la entidad.

Indicadores	Año Base 2011	Cancelación de Créditos	Descuento por pronto Pago	
		Escenario # 1	Escenario # 1	Escenario # 2
Utilidad	\$181791.00	(\$70633.17)	\$12166.38	\$13563.38
Rotación de Caja	6.41	2.58	2.36	7.66
Ciclo de Caja	56.15	20.33	30.51	30.31
Fondo Mínimos Necesarios	656228.29	910512.36	178114.79	244788.15
Costo de Oportunidad Para fondos en caja	32811.44	45525.62	8905.74	12239.40
Rotación cuentas por Cobrar	22.71	22.89	9.95	20.46
Ciclo de Cobro	15.85	15.72	36.18	17.59
Promedio de las Cuentas por Cobrar	127335.99	123260.27	296250.70	145557.73
Costo de Oportunidad	1967.00	6263.01	14812.54	7278.88

Tabla 3.2 indicadores Económicos Financieros con los diferentes programas .fuente: elaboración propia

Seguidamente se presentan los resultados que se obtienen luego de comparar los indicadores que sufren modificaciones al aplicar las técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la empresa a través de diferentes escenarios. Partiendo del supuesto que se cumplan las condiciones evaluadas para cada escenario o alternativa.

Los análisis efectuados llevan a razonamientos que le permiten a la entidad tomar decisiones sobre herramientas científicas. El hecho de poder contar con estos elementos puede influir de forma positiva cuentas por cobrar a la hora de definir cursos de acción o alternativas que se le planteen en materia de administración

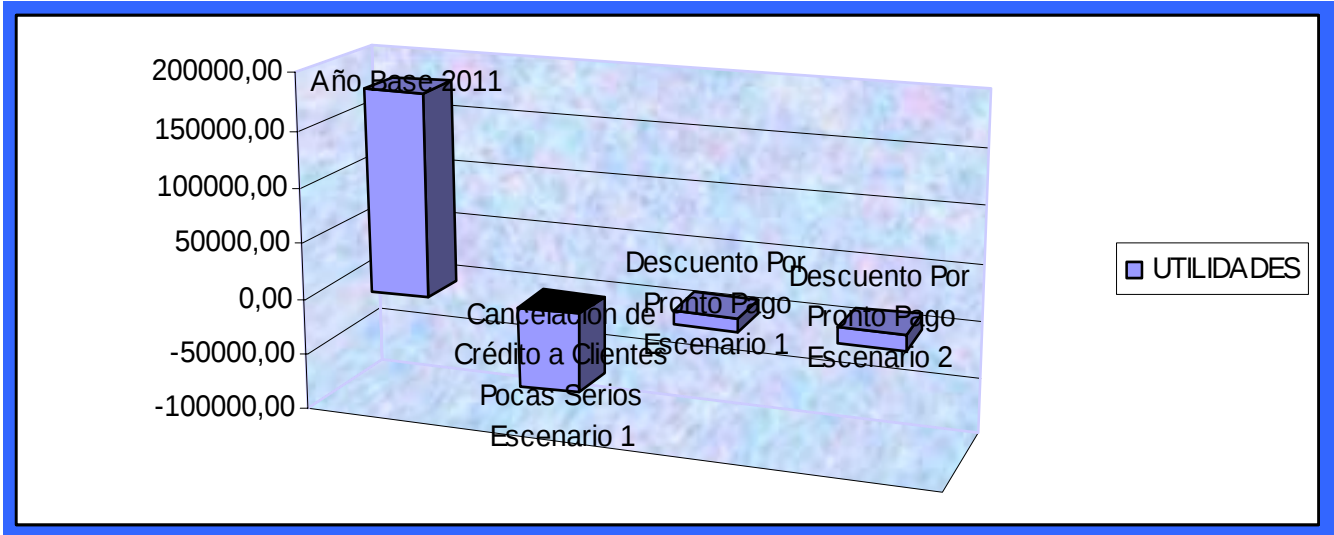


Gráfico 3.1 comportamiento del indicador Utilidades bajo las diferentes alternativas. Fuente: elaboración propia.

La gráfica representada por el resultado económico en la empresa Alimenticia Abreus muestra que cuenta con una utilidad de manera comparativa entre los diferentes escenarios calculados, donde en ella se aprecia con claridad en cuál de estos escenarios el indicador presenta los mejores niveles para la empresa, presenta pérdida en el escenario 1 de la Cancelación del crédito debido a que sus gastos son mayores que sus ingresos, por lo que podemos observar que en el escenario 1 y 2 de la técnica de descuento por pronto pago es positiva su aplicación.

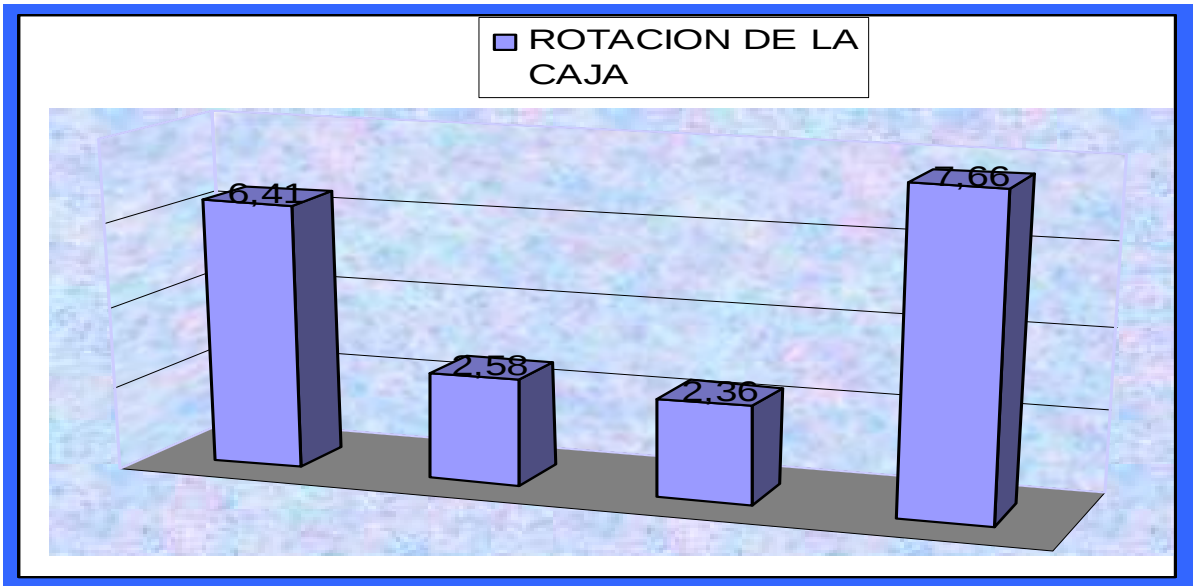


Gráfico 3.2 comportamiento del indicador Rotación de Caja bajo las diferentes alternativas. Fuente: elaboración propia.

La gráfica presenta cómo se comporta la rotación de la caja en la empresa de forma comparativa para ver el comportamiento entre los diferentes escenarios calculados, donde se aprecia con claridad en cuál de estos escenarios el indicador se comporta más efectivo para la empresa, viendo el año base presentando un mayor deterioro, pues mientras más elevado sea mejor es para la empresa ya que trae como consecuencia el mejoramiento en el ciclo de caja, lo que expresa es el escenario 1 y 2 de la técnica de descuento por pronto pago es donde más se ve esta mejora, coincidiendo con el indicador antes analizado. Mientras más rota un activo mayores posibilidades le dan al propietario de renovar este y de poder reinvertir. Para el indicador analizado como es el recurso más líquido la posibilidad de reinversión es más directa.

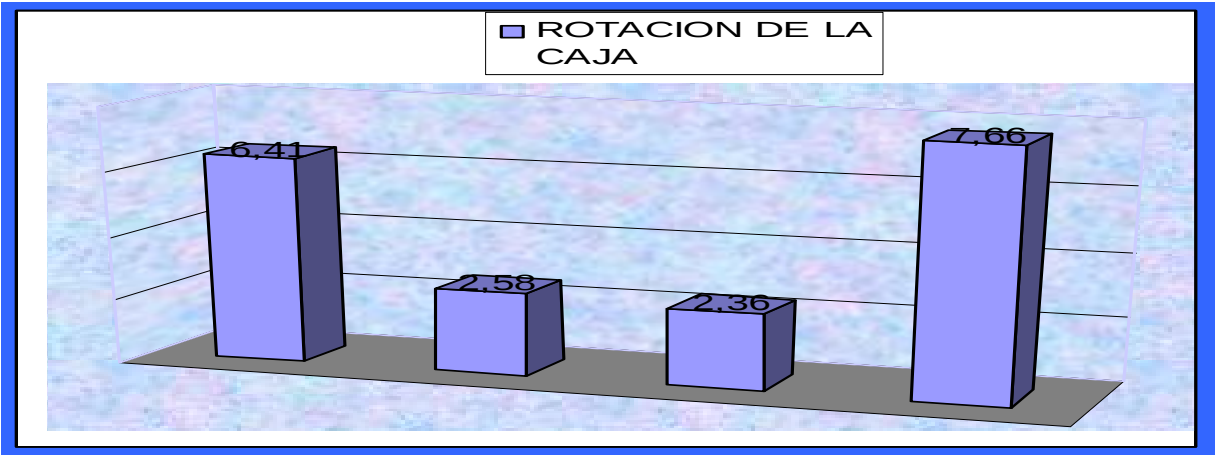


Gráfico 3.3 comportamiento del indicador Ciclo de Caja bajo las diferentes alternativas. Fuente: elaboración propia.

La gráfica representa el ciclo de caja de forma comparativa entre los diferentes escenarios calculados, donde se aprecia con claridad en cuál de estos escenarios el indicador se comporta más efectivo para la empresa, lo que muestra que en el escenario 2 presenta un mayor deterioro por lo tanto significa que entre menor sea este ciclo la empresa tiene los recursos líquidos con que cuenta durante menos tiempo inmovilizados logrando con ello posibles pérdidas por mantenimiento del recurso. Por otra parte se disminuye el riesgo de mantener recursos estancados que no proporcionen rendimiento a la entidad, demostrando que el escenario 1 descuento por pronto pago y la 2 de la cancelación de Crédito fue más factible para el mejoramiento de sus indicadores. Con la disminución del ciclo de caja se disminuye el ciclo de operaciones lo que posibilita a la entidad el desarrollo y la posibilidad de mejorar la relación costo-beneficio.

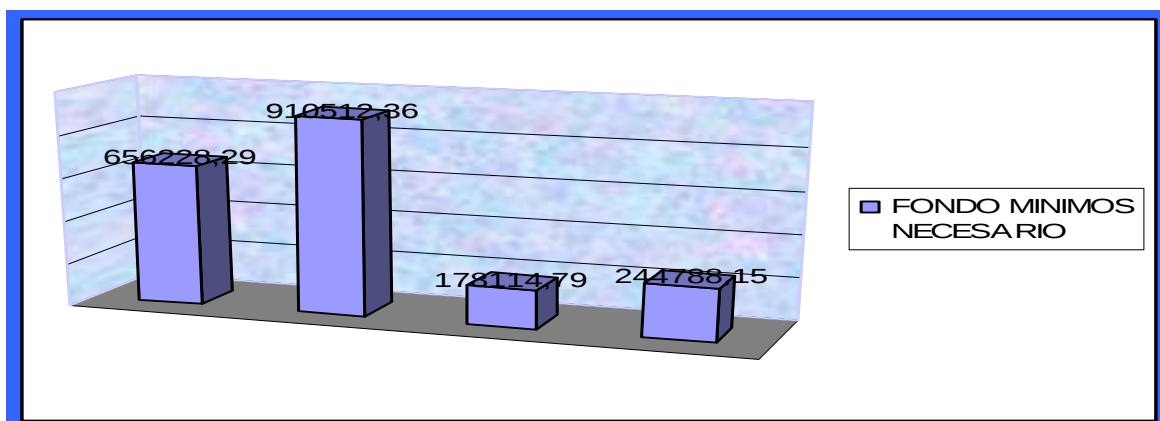


Gráfico 3.4 comportamiento del indicador Fondo Mínimo Necesario en Caja bajo las diferentes alternativas.

Fuente: elaboración propia.

La gráfica representa el fondo mínimo necesario en caja de forma comparativa entre los diferentes escenarios calculados, donde se aprecia con claridad en cuál de estos escenarios el indicador se comporta más efectivo para la empresa. Siendo el año base el que presenta un mayor deterioro porque entre más alto sea el valor a través de la disminución de la rotación y el ciclo de caja en la entidad tiene que permanecer durante un tiempo más prolongado el efectivo en caja durante el que se tendrán que efectuar una mayor cantidad de desembolsos por lo que se requerirá de un monto más elevado, por lo que el escenario 2 de la técnica de descuento por pronto pago fue más factible para el mejoramiento de sus indicadores. Con una menor inversión en la caja logra contar con resto de los recursos para invertirlos en otras alternativas y proyectos como consecuencia de la movilidad del recurso efectivo.

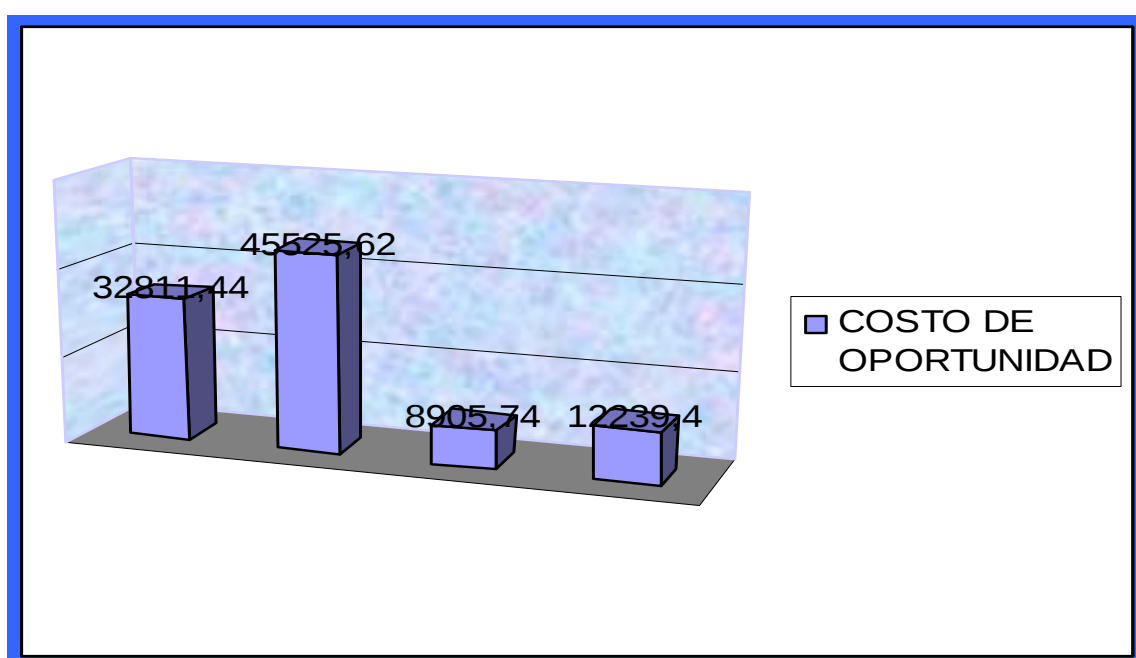


Gráfico 3.5 comportamiento del indicador Costo de Oportunidad por fondos en Caja bajo las diferentes alternativas.
Fuente: elaboración propia.

Como consecuencia de la desinversión del saldo mínimo en caja se logra una disminución del costo por mantener este saldo. Las diferentes alternativas evaluadas concluyen su mejoramiento en los indicadores referentes a la administración de las cuentas por cobrar la que guarda una estrecha relación con los indicadores de la administración de los recursos en caja. La relación existente entre ambos recursos que forman parte del activo circulante y por consecuencia del capital de trabajo es directamente proporcional en cuanto a calidad, o sea entre mayor sea el mejoramiento de uno mayor será el del otro y viceversa.

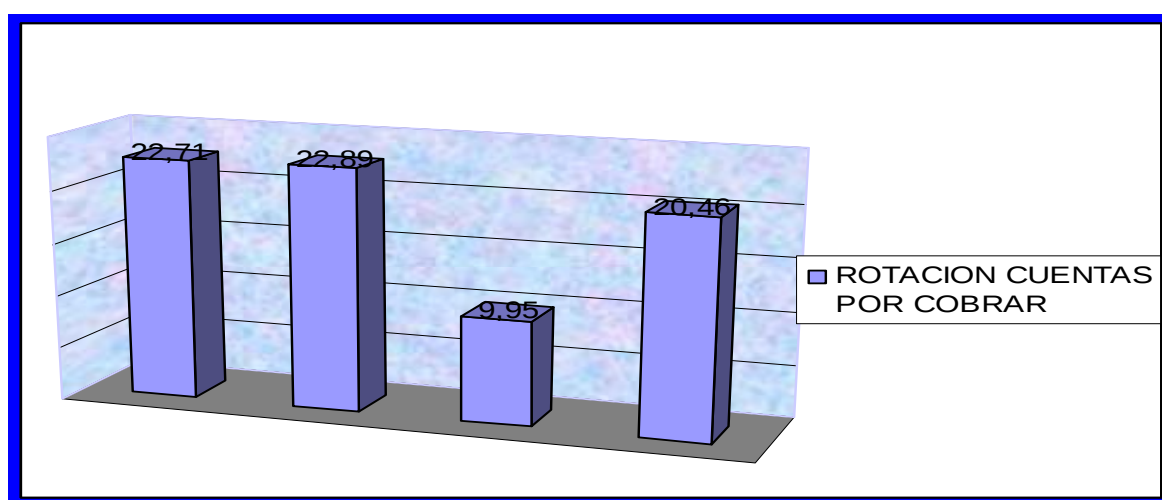


Gráfico 3.6 comportamiento del indicador Rotación de Cuentas por Cobrar bajo las diferentes alternativas.
Fuente: elaboración propia.

La gráfica representa la rotación de las cuentas por cobrar de forma comparativa entre los diferentes escenarios calculados, donde se aprecia con claridad en cuál de estos escenarios el indicador se comporta de forma positiva para la entidad, siendo escenario 1 de la técnica cancelación del crédito donde más deteriorado está este porque se puede ver donde la rotación es más baja. El caso del escenario 2 de la técnica de descuento por pronto pago representa la mejor relación, que significa entre mayor sea esta rotación la alternativa es más conveniente para la entidad. Dicha mejora está justificada por el acortamiento del ciclo de cobro para con las ventas a crédito que se efectúan con la bonificación del descuento las que hacen a su vez el aumento considerable en la rotación. Este elemento trae como consecuencia que los recursos invertidos en cuentas por cobrar estén menos tiempo inmovilizados y con esto disminuir el costo, aumentar el flujo de efectivo y la liquidez instantánea de la empresa.

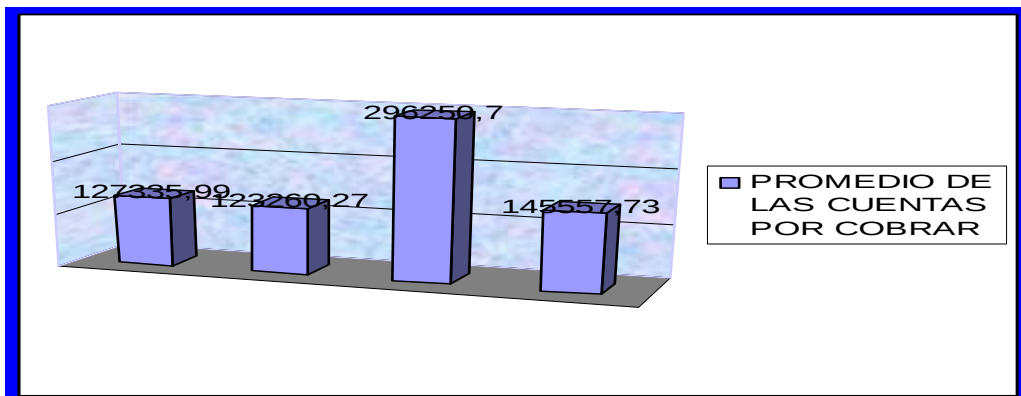


Gráfico 3.8 comportamiento del indicador Promedio de las Cuentas por Cobrar bajo las diferentes alternativas.

La gráfica representa el promedio de las cuentas por cobrar de forma comparativa entre los diferentes escenarios, donde se aprecia con claridad en cuál de estos escenarios el indicador se comporta con mayor cuidado. Es evidente que en el escenario 1 de la técnica de descuento por pronto pago se encuentra con un mayor deterioro. En el escenario 2 de la técnica de descuento por pronto pago y el escenario 1 de la técnica de cancelación del crédito es donde se refleja el mejor comportamiento del indicador. Al ocurrir un decrecimiento en el promedio de las cuentas por cobrar y este ocurre en correspondencia con un aumento considerable de los ingresos por ventas a clientes como es el caso que se manifiesta en el escenario dos de la técnica aplicación del descuento por pronto pago se logra un aumento de la liquidez instantánea y con ello mayores posibilidades para la entidad de cumplir con los compromisos contraídos con terceras personas contribuyendo de esta forma a disminuir el costo de la deuda por concepto de recargos en los intereses que se derivan de la misma.

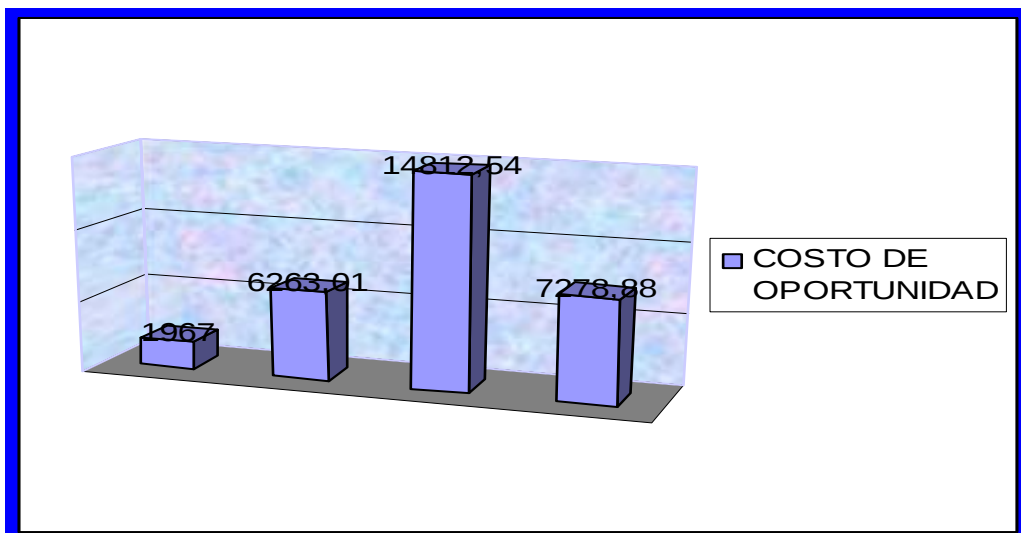
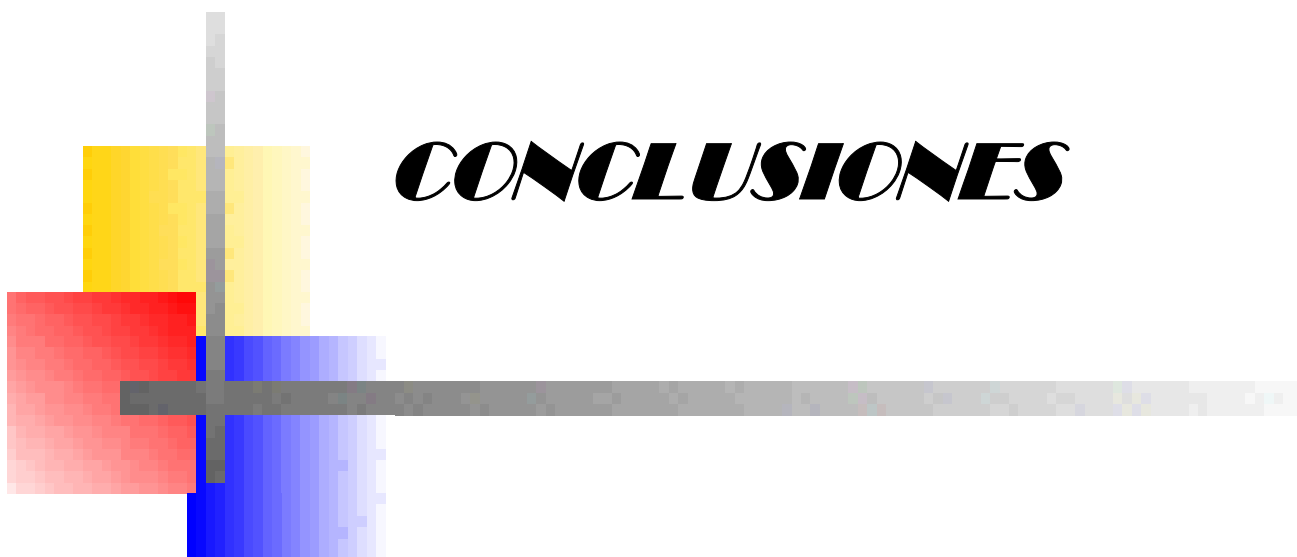


Gráfico 3.9 comportamiento del indicador Costo de Oportunidad de Cuentas por Cobrar bajo las diferentes alternativas. Fuente: elaboración propia.

La gráfica representa el costo de oportunidad de cuentas por cobrar de forma comparativa entre los diferentes escenarios, donde se aprecia con claridad en cuál de estos escenarios el indicador tiene un

resultado con menor costo para la empresa ,siendo en el año base donde más altos se encuentran los costos porque al existir una fuerte inversión en las cuentas por cobrar como comentamos en la gráfica anterior hace que estos se eleven, por lo que en el escenario 2 de la técnica de descuento por pronto pago es donde mejor se ve esta mejora, pues con una menor costo en cuentas por cobrar, los gastos disminuyen para empresa pudiendo esta aumentar su resultado por el beneficio que implica la desinversión.

En el presente epígrafe se presenta el comportamiento de varios indicadores económicos financieros. En el análisis queda demostrado como todos ellos llegan a un mismo criterio en cuanto a qué alternativa de las evaluadas es la más conveniente para la empresa. Por su parte al determinar la relación costo beneficio se evidencia el mismo criterio de selección por cuanto se puede afirmar que, el flexibilizar los estándares de crédito con una conducción de estos hacia las condiciones evaluadas en la técnica 2 escenario 2 repercute de forma significativa en el desarrollo de la empresa.



CONCLUSIONES

Conclusiones

Luego de concluido el informe que presenta los resultados de la aplicación de las técnicas seleccionadas del procedimiento se arriban a las siguientes conclusiones:

- 1- Se resumen elementos teóricos que contribuyen a la consolidación de las habilidades prácticas demostradas en el informe de investigación.
- 2- La entidad presenta resultados favorables en los indicadores económicos financieros.
- 3- Del total de clientes de la empresa el 13.5% se clasifican como clientes clase A por el volumen de ventas que asimilan de (66.00%)
- 4- Los clientes clase A que se clasifican poco serios (tres) constituyen el 14,48% del total de los créditos concedidos por la empresa.
- 5- No es factible cancelarles el crédito a los clientes poco serios por la afectación a la relación costo beneficio y a los indicadores económicos financieros.
- 6- Se considera factible la aplicación del descuento por pronto pago.
- 7- Se contribuye al mejoramiento de los indicadores económicos financieros referentes a las cuentas por cobrar y la administración de la caja.
- 8- Se mejora la relación costo beneficio de la empresa.



RECOMENDACIONES

Recomendaciones

En el objetivo de darle seguimiento a los elementos tratados en el cuerpo del informe y luego de arribar a las conclusiones de la investigación se recomienda.

- 1- Utilizar en investigaciones similares los elementos teóricos resumidos en el cuerpo del informe.
- 2- Tomar medidas en función del saneamiento de las finanzas a corto plazo con el fin de mejorar los indicadores financieros.
- 3- Utilizar el diagnóstico efectuado a la entidad como punto de partida para el análisis de alternativas financieras a implementar
4. Establecer nuevas condiciones de crédito con los clientes y en específico con los clasificados clases A las condiciones de crédito presentes.
- 5- No cancelar el crédito a los clientes poco serios sino buscar nuevas alternativas que permitan una particularización de la política de crédito por cliente en especial a los clientes clases A.
- 6- Implementar el descuento por pronto pago con el objetivo de disminuir la pérdida contable.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Administración de Cuentas por Cobrar e Inventarios. (2006). /s.l, s.n/

Administración de cuentas por cobrar e inventarios. (2006).

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincxc.htm.

Administración de Cuentas por Cobrar. (2005). Impresos Nacionales Universidad Abierta.

Administración de cuentas por cobrar. (2005). Impresos Nacionales [www. Universidadabierta.edu.mx](http://www.Universidadabierta.edu.mx).

Administración de Cuentas por Cobrar. (s.d.). /s.l, s.n/.

Administración de cuentas por cobrar. Análisis de créditos. (2006)., II.

www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm.

Administración de Cuentas por Cobrar. Análisis de de Créditos. (2006). /s.l, s.n/

Administración de cuentas por cobrar. Políticas y estándares de crédito. (2006)., I.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/fin/funhistocooperativa.htm.

Administración de Cuentas por Cobrar. Políticas y Estándares de créditos. (2006). Recuperado a partir de [www.gestiopoli.com / documentos / fluido histórico cooperativas. htm](http://www.gestiopoli.com/documentos/fluido_historico_cooperativas.htm).

Alan Brearly Stewart. (2004) *Fundamentos de financiación empresarial.* /s.l,sn/

Bracker, Hans. (2007). *Conceptos de Cuentas por Cobrar.* /s.l, s.n/

Brearly, Stewart y Alan, (s.d.). *Cambios básicos y efectos que se esperan tomados de los cambios básicos y los efectos en las utilidades que se esperan, fundamentos de financiación Empresarial .* /s.l, s.n/

Cambios en la Rentabilidad por un aumento en el periodo de descuento por pronto pago. (s.d.). (Fundamentos de Financiación Empresarial.). /s.l, s.n/

Cambios y Efectos en las Utilidades. (s.d). Fundamentos de Financiación Empresarial. /s.l, s.n/

Cordero, Luís A. (2000a). *Definición de Cuentas por Cobrar.* /s.l, s.n/

Cordero, Luís A. (2000b). *Origen de las Cuentas por Cobrar*. Avaliable at., D. Y. V. G. (s.d.). *Administración Financiera*. Universidad Cienfuegos

Descuento por Pronto Pago. Cambios y Efectos en las utilidades. (s.d.).

Determinación de tipos de Control Necesarios. El sistema ABC. (1987). Facultad de Matemática Cibernética Habana: Estadística Primera Parte.

Estudio de la Contabilidad General. (2006). La Habana: Félix Varela.

Estudio de la contabilidad general. (2006). La Habana: Félix Varela.

Fundamento de Financiación Empresarial Alan Brearly. (s.d.). Cienfuegos. Empresa Pesquera Industrial

Fundamentos de financiación empresarial. (2006). (cuarta edición). La Habana: Félix Varela.

García Lorenzo, Dunia (s.d.). *Análisis de la Administración Financiera*. Universidad de Cienfuegos.

García Lorenzo, Dunia *Análisis administración financiera*. Universidad de Cienfuegos.

Giman. (2006). *Fundamentos Administración financiera*. La Habana: Félix Varela.

Giman. Lawrence. (1986). *Fundamentos de Administración*. La Habana: Científica.

Gitman. (2006). *Fundamento administración financiera*. La Habana: Félix Varela.

Gitman. Lawrence. (1986a). *Fundamentos de administración*. La Habana: Científica.

Gitman. Lawrence. (1986b). *Fundamentos de administración*. La Habana: Científica.

González Escoló, Roberto. (2009). *Técnicas para la Administración de las Cuentas por cobrar*. Cienfuegos, Empresa de Cereales

Hans Bracker. (2007). *Cuentas por Cobrar*. /s.l, s.n/

Hans Bracker. (2007). *Cuentas por cobrar*. /s.l, s.n/

Ledesma y Sánchez. (2004). *Cuentas por cobrar*. /s.l, s.n/

Ledesma y Sánchez. (2004). *Cuentas por Cobrar*. /s.l, s.n/

León Andrade, Mercedes. (2010). *Aplicación de un Procedimiento de la Administración de las Cuentas por Cobrar*. Empresa Productos Lácteos Escambray.

Lineamientos Económicos de Partido Comunista de Cuba. (1997). Habana: Resolución económica X Congreso del PCC.

Lineamientos económicos del Partido Comunista de Cuba. (1997). (Resolución Económica del V Congreso del PCC). Habana.

Muñiz y Juan I. (1987). *Cálculo de la Media Aritmética* (Facultad de Matemática Cibernética.). Habana.

Muñiz, Juan L. (s.d.). *Estadística primera Parte* (Facultad de Matemática Cibernética.). Universidad de la Habana.

Pénate Uganda, Mikel. (2010). *Monografía Evaluación Financiera a Corto Plazo*.

Piedras Garcías, Antonio, Alberto. (2010). *Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar*. Empresa Agropecuaria Primero de Mayo.

Planificación Financiera a corto Plazo. (2006). /s.l, s.n/

Planificación financiera a corto plazo. (2006).
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincxc.htm.

Principios de contabilidad generalmente aceptados. (2005). <http://www.Universidadabierta.edu.mx>.

Quintanar Garcías, Liliana. (2005). *Origen de las Cuentas por Cobrar*. /s.l, s.n/

Quintanar. (2005). *Cuentas por cobrar*. /s.l, s.n/

Ramos, Andrés. (2006). *Administración de cuentas por cobrar*. Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

Reyes Espinasa, Marisela. (2007). *Laboratorio de administración financiera operativa*. Habana: Félix Varela.

Soberón F. (1997). *Conferencia en el congreso internacional de contabilidad y finanzas*. Palacio de las Convenciones Habana: CONTAHABANA 97.

Toledo, Sixto. (2007) *Administración de cuentas por cobrar*. Conferencia.

Valle Guerra, Daya. *Administración financiera* (Guía de Estudio). /s.l,sn/

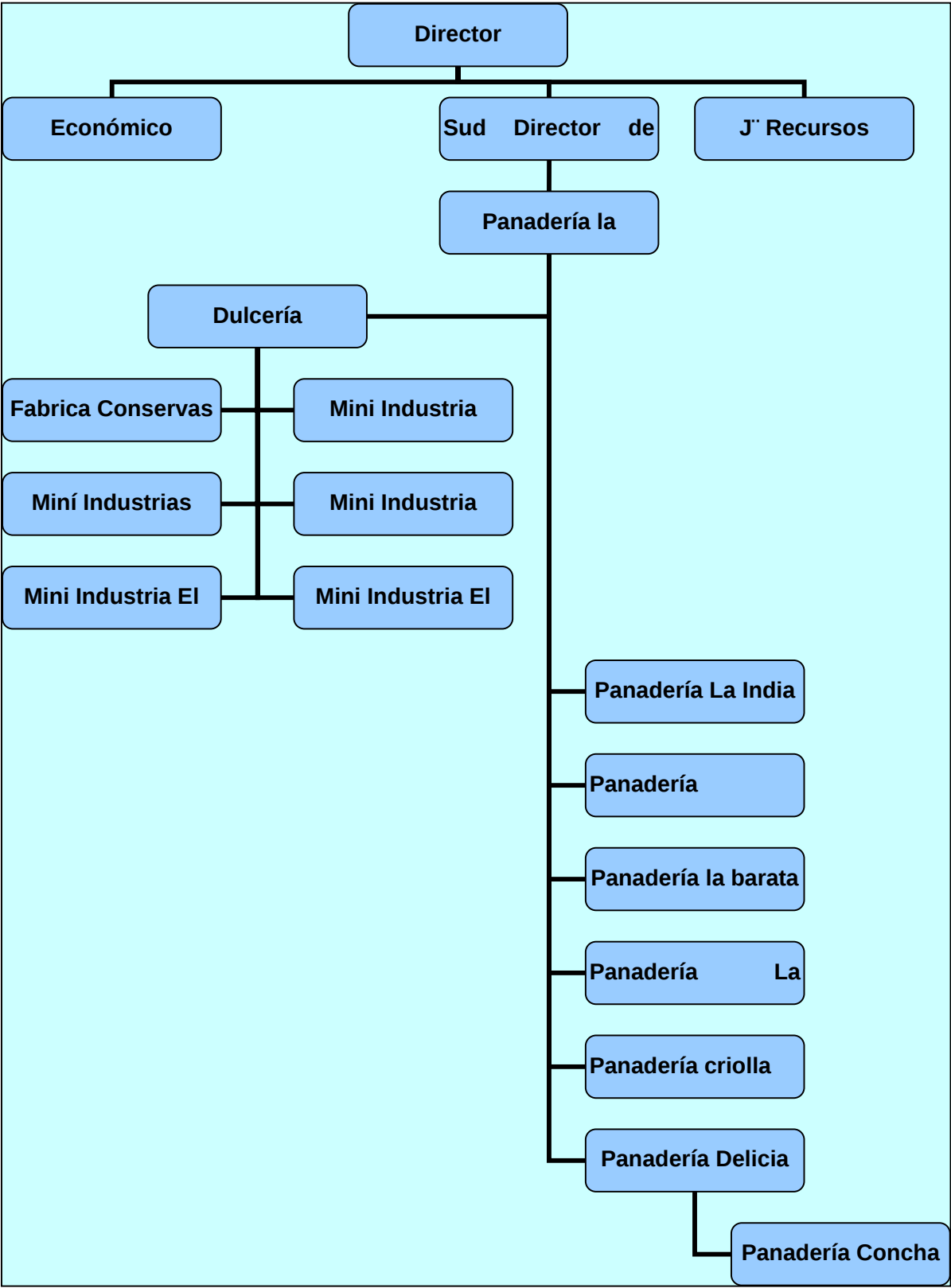
Weston, J.Fred. (1986). *Fundamento de la administración financiera*. México: Interamericana.

Westón, J.Fred. (1986). *Fundamentos de la Administración financiera*. México Interamericana.

Zuima, Maria, Martínez, Ledesma. (2004). *La optimización de las Cuentas por Cobrar en el Proceso de toma de decisiones bajo condiciones de riesgo*. La Habana: Félix Varela



Anexo #1-Organigrama Estructural De la OEE Industria Alimenticia



Anexo #2. Estado de Situación 2011

ESTADO DE SITUACIÓN		
ALIMENTICIA		
OEE ABREUS		
Concepto	Filas	Importe
ACTIVO CIRCULANTE	1	\$ 45991.00
Efectivo en Banco (110)	3	32653.00
Cuentas por Cobrar(135)	14	1273335.99
Adeudos al Presupuesto del Estado(164)	34	177010.00
Materias Primas y materiales directos(183)	42	53959.00
Materiales Auxiliares(184)	43	4939.00
Mercancías para comedor y Cafeterías(185)	44	674.00
Combustible(186)	45	2001.00
Partes y Piezas de repuesto(187)	46	561.00
Envases y Embalaje Retornable (188)	47	751.00
Desgaste de útiles y Herramientas (373)	49	19520.00
Producciones Propias para Insumo (190)	50	1366.00

Producciones Terminadas (194)	54	51753.00
Total de Activos Circulantes(suma fila 1a la 74)	75	513543.00
ACTIVOS FIJOS		
Edificios y Construcciones (341)	89	292601.00
Depreciación de Edificios y Construcciones(376)	90	223600.00
Maquinarias y Equipos(343)	91	150332.00
Depreciación de Maquinarias y Equipos (377)	92	104981.00
Equipos de Transporte (243)	93	7521.99
Depreciación de Equipos de Transporte(370)	94	(7200.00)
Depreciación de inmuebles y Equipos de Oficina(379)	96	(737.00)
Otros Activos Fijos Tangibles (243)	103	7521.99
Depreciación de Otros Activos Fijos Tangibles	104	(399.00)
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS (suma fila 89 a la 114)	116	320355.00
ACTIVOS DIFERIDOS		
Otros Diferidos a Corto Plazo (399)	120	837.00
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS (suma fila 120 a	125	837.00

124)		
OTROS ACTIVOS		
Operaciones Entre Dependencia MN	141	3933375.00
Operaciones Entre Dependencia MLC	142	12130.00
TOTAL DE OTROS ACTIVOS (suma filas 129 a la 152)	152	3934513.00
TOTAL DEL ACTIVO(75+87+115+125+152)	154	4774148.00
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CIRCULANTE		
Cuentas por Pagar (405)	164	323.00
Impuesto por Pagar por las Ventas (440)	185	29380.00
Otras Obligaciones con el presupuesto del Estado (444)	188	30905.00
Retenciones por Pagar (460)	194	643.00
Provisiones para Vacaciones (491)	208	31870.00
TOTAL DEL PASIVO CIRCULANTE (suma fila 159 a 211)	213	72625.00
OTROS PASIVOS		

Anexo 3 Estado de resultado 2011

ESTADO DE RESULTADO		
ALIMENTICIA		
OEE ABREUS		
Concepto	Filas	Importe
900 Ventas de Producciones	1	1059143.00
901 Ventas de Producciones en pesos Convertible	2	3896.00
916 Subventas por diferencias de precios	3	638698.00
VENTAS TOTALES	5	2892717.00
805 Impuestos por las ventas a productos	9	496076.00
810 Costo de las Producciones vendidas	11	2104890.00
819 Gastos de Distribución y ventas	15	494702.00
Utilidad o Perdida en Operaciones	20	185421.00
951 Otros Ingresos	86	2364.00
TOTAL DE INGRESOS	88	2364.00
950 Otros Ingreso	95	15676.00
UTILIDAD O PERDIDA EN ACTIVIDADES PRINCIPALES		181402.00
UTILIDAD O PERDIDA EN COMEDORES Y CAFETERÍAS		389.00

UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO		181791.00
--------------------------------	--	-----------

Certificamos que los Datos que se Detallan en el Estado de
Financiero Corresponden a anotaciones contables de acuerdo
con las regulaciones Vigentes

<u>Sub. Director Económico</u>	<u>Director</u>
Maria del Carmen López Queijo	Armando Rodríguez Sorianos
Firma.-----	Firma _____

Anexo-4 Estado de Situación 2010

ESTADO DE SITUACIÓN		
ALIMENTICIA		
OEE ABREUS		
Concepto	Filas	Importe
ACTIVO CIRCULANTE	1	
Efectivo en Banco (110)	3	21236.28
Cuentas por Cobrar(135)	14	182270.54
Adeudos al Presupuesto del Estado(165)	34	85651.21
Materias Primas y materiales directos(189)	42	26428.57
Producciones Propias para Insumo (190)	50	6054.94
Producciones Terminadas (194)	54	795.51
Total de Activos Circulantes(suma fila 1a la 74)	75	388991.82
ACTIVOS FIJOS		
Edificios y Construcciones (341)	89	129085.54
Depreciación de Edificios y Construcciones(375)	90	
Maquinarias y Equipos(343)	91	

Depreciación de Maquinarias y Equipos (377)	92	
Equipos de Transporte (240)	93	468244.74
Depreciación de Equipos de Transporte(370)	94	
Depreciación de inmuebles y Equipos de Oficina(379)	96	
Otros Activos Fijos Tangibles (243)	103	935523.17
Depreciación de Otros Activos Fijos Tangibles	104	
OTROS ACTIVOS		935523.17
TOTAL DE OTROS ACTIVOS (suma filas 129 a la 152)	152	935523.17
TOTAL DEL ACTIVO(75+87+115+125+152)	154	4232711.51
PASIVO Y PATRIMONIO		4232711.51
PASIVO CIRCULANTE		57420.76
Cuentas por Pagar (410)	164	3269.75
Impuesto por Pagar por las Ventas (440)	185	19697.13
Retenciones por Pagar (460)	194	958.55
Provisiones para Vacaciones (492)	208	23464.01
TOTAL DEL PASIVO CIRCULANTE (suma fila 159 a 211)	213	57420.76
OTROS PASIVOS		

Anexo 5 Estado de Resultado 2010

ESTADO DE RESULTADO		
ALIMENTICIA		
OEE ABREUS		
Concepto	Filas	Importe
905 Ventas de Producciones	1	1823005.85
907 Ventas de Producciones en pesos Convertible	2	3948.93
916 sub. ventas por diferencias de precios	4	665800.64
VENTAS TOTALES	5	2505060.94
805 Impuestos por las ventas a productos	9	127798.76
810 Costo de las Producciones vendidas	10	1804451.29
819 Gastos de Distribución y ventas	11	161140.28
822 Gastos Generales y de Administración	12	2202257.23
824 gastos de Operaciones	13	82900.00
835 gastos Financieros	14	3803.47
850 Gastos por faltantes	15	54000.00

865 Gastos por Estadías	16	9674.58
866 Gastos en daños monetarios	17	11.34
867 Otros Gastos	18	19635.52
951 Otros Ingresos	86	12305.52
TOTAL DE INGRESOS	88	12305.52
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO		19314.41

Anexo 6 cálculos de las razones financieras Año 2010

1-Razón Circulante o índice de Solvencia

<u>Activos Circulantes</u>	<u>388991.82</u>	= 6.77
Pasivo Circulante	57420.76	

2-Razón rotación Cuentas Por Pagar

<u>Compras Netas</u>	<u>\$ 200583.28</u>	= 61.34
Cuentas por Pagar Promedio	3269.75	

Ciclo de Pago

360 = 5.87
61.34

3-Razón rotación de Inventario

<u>Costo de Ventas</u>	<u>168738.30</u>	= 2.95
Inventario Promedio	57146.08	

4- Ciclo de Inventario

360 = 122 días
2.95

5 - Razón Rotación Cuentas por Cobrar

<u>Ventas netas al crédito</u>	<u>2505060.94</u>	= 13.74
Cuentas por Cobrar	182270.54	

6- Ciclo de cobro

360 = 26.20 días
13.74

7- Razón rentabilidad General

<u>Gastos Totales</u>	<u>2485746.53</u>	= 0.99
Ingresos Totales	2505060.94	

8- Razón Rendimiento sobre los Activos

<u>Utilidad neta después de los Impuesto</u>	<u>19314.41</u>	= 0.0045
--	-----------------	----------

Activos totales promedios 4232711.51

9- Razón rotación activos fijos

Ventas Netas 2505060.94 = 5.34

Activos fijos Promedio 468244.74

10- Razón de Costo

Costos de Ventas 1804451.29 = 0.72

Ventas Netas 2505060.94

11-Capital de Trabajo = Activos Circulante – pasivos circulante

388991.82 – 57420.76 = 331571.06

12- Compras = Costo de Ventas + Inventario Final – Inventario inicial

168738.30 + 57146.08 – 25301.10 = 200583.28

13- razón de liquidez

Activos Circulantes – Inventario

Activos Circulantes

388991.82 – 57146.08 = 5.77

57420.76

14- Rentabilidad Financiera

Utilidad del Periodo

Patrimonio

19314.41 = 0.024

796563.24

15 – Capital de Trabajo

Ventas Netas

Capital de Trabajo

2505060.94 = 7.55

331571.06

16- Utilidad o Pérdida por peso de Costo de Venta

Utilidad del Periodo

Costo de Venta

19314.41 = 0.11

168738.30

17-Endeudamiento

Pasivo total

Patrimonio

3436148.27 = 4.31

796563.24

Anexo 7 Cálculo Razones Financieras Año 2011

1-Razón Circulante o índice de Solvencia

Activos Circulantes 513543.00 = 7.07

Pasivo Circulante 72625.00

2-Razón rotación Cuentas Por Pagar

Compras Netas 2458809.45

Cuentas por Pagar Promedio 0

Esta razón no se puede Calcular porque no tenían Cuentas por Pagar al cierre del periodo

3-Razón rotación de Inventario

Costo de Ventas 2104890.00 = 33.47

Inventario Promedio 62885.00

4- ciclo de Inventario

360 = 10.76 días

33.47

5 - Razón Rotación Cuentas por Cobrar

Ventas netas al crédito 2892717.00 = 22.71

Cuentas por Cobrar 127335.99

6- Ciclo de cobro

360 = 15.85 días

22.71

7- Razón rentabilidad General

Gastos Totales 2707296.00 = 0.94

Ingresos Totales 2892717.00

8- Razón Rendimiento sobre los Activos

Utilidad neta después de los Impuesto $\frac{181791.00}{4774148.00} = 0.038$

Activos totales promedios 4774148.00

9-Razón rotación activos fijos

Ventas Netas $\frac{289717.00}{320355.00} = 9.02$

Activos fijos Promedio 320355.00

10-Razón de Costo

Costo de venta $\frac{2104890.00}{2892717.00} = 0.73$

Ventas Netas 2892717.00

11-Capital de Trabajo = Activos Circulante – pasivos circulante

$513543.00 - 72625.00 = 440918.00$

12- Compras = Costo de Ventas + Inventario Final – Inventario inicial

$2104890.00 + 62885.00 - 532832.00 = 1634943.00$

13- razón de liquidez

Activos Circulantes - Inventario

Activos Circulantes

$\frac{513543.00 - 62885.00}{72625.00} = 6.20$

72625.00

14- Rentabilidad Financiera

Utilidad del Periodo

Patrimonio

$\frac{181791.00}{3381230.00} = 0.053$

3381230.00

15 – Capital de Trabajo

Ventas Netas

Capital de Trabajo

$\frac{2892717.00}{440918.00} = 6.56$

440918.00

16- Utilidad o Pérdida por peso de Costo de Venta

Utilidad del Periodo

Costo de Venta

181791.00 = 0.08

2104890.00

17-Endeudamiento

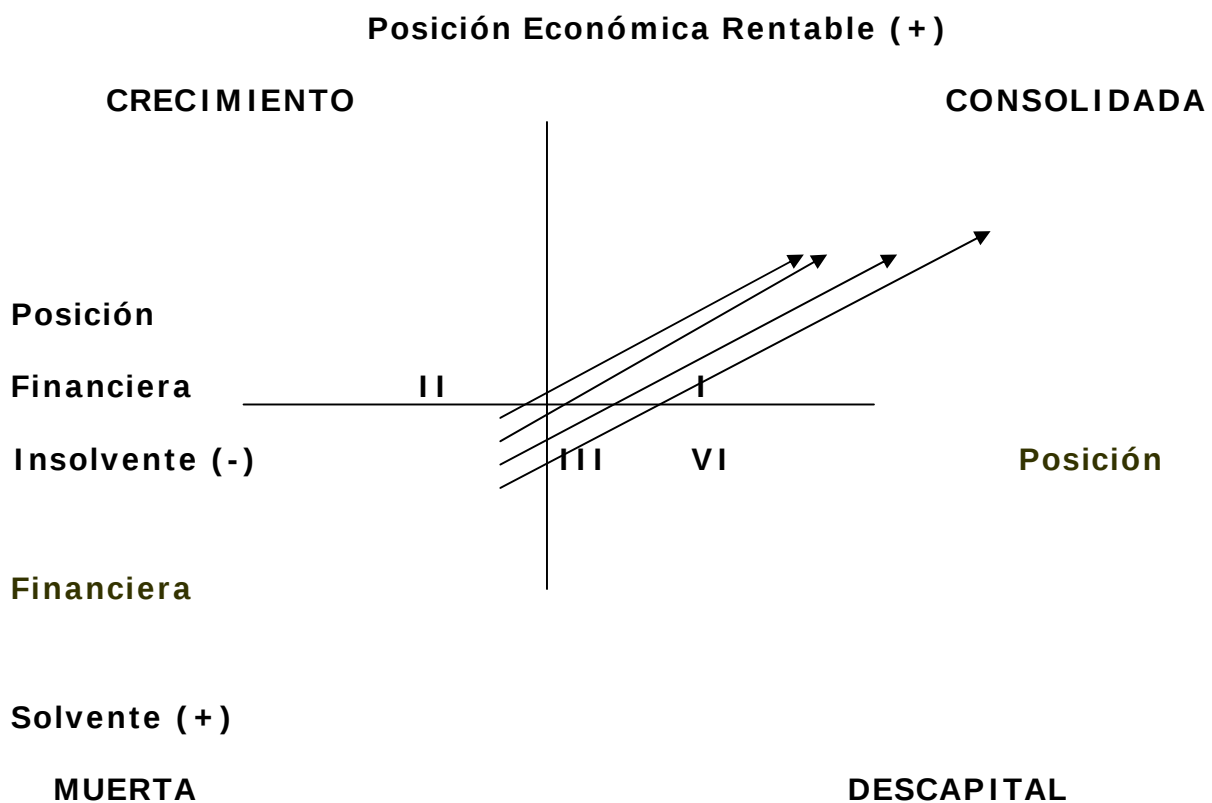
Pasivo total

Patrimonio

559120.00 = 0.16

3381230.00

Anexo # 8 Ubicación de la empresa en el Cuadrante de Navegación



Anexo # 9 Presentación de indicadores económicos-financieros según de las razones financieras calculadas para los años 2010 y 2011

Indicadores Económicos	Años	
	2010	2011
Liquidez General	6.77	7.07
Capital de Trabajo	331571.06	440918.00
Razón de rotación de Inventario	2.95	33.47
Razón Ciclo de Inventario	122	10.76
Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar	13.74	22.71
Razón ciclo de Cobro	26.20	15.85
Rentabilidad General	0.99	0.94
Rentabilidad Financiera	0.024	0.053
Rentabilidad sobre Activos	0.038	0.0045
Rotación de Activos Fijos	5.34	9.02
Costo por peso de Ventas	0.73	0.72

Anexo # 10 Datos a Obtener del Cliente 2010

Numero	Nombre Cliente	Monto de Facturación
1	Politécnico Arturo Almeida	\$ 1251.13
2	Casa del Educador	81.27
3	ENU Rubén Batista	267.03
4	Juan Alberto Díaz	305.73
5	Educación Municipal	402.56
6	Escuela Especial Camilo C	579.88
7	IPUE Virgilio González	548.25
8	IPA Francisco del Sol	2860.12
9	Félix Edén Aguada	219.30
10	ENU Camilo Cienfuegos	579.40
11	Casa Combatientes	95.04
12	Salud Publica	37.90
13	Empresa Comercio	41311.86
14	Granja 8	2308.90

15	ENU Héroes del Moncada	2517.75
16	UBPC El Limpio	8012.59
17	Circulo Infantil	651.66
18	Estado Mayor	837.98
19	Comunales	369.57
20	Partido Municipal	333.68
21	Policlínico Yaguarama	383.29
22	MINCIN 423	427.01
23	Unidad Militar Guabina	2235.60
24	Tranz MINAZ 14 Julio	745.54
25	UBPC La esperanza	5179.50
26	Papelera Damují	746.00
27	PAMEX	354.15
28	Pecuario yaguarama	69.33
29	Henequénera Juraguá	399.58
30	PNR	1569.50
31	CCS Rigoberto Pérez Leiva	901.01

32	MININT Simpatía	681.46
33	Mantenimiento y Construcción	432.05
34	Granja Guillermo Moncada	998.01
35	UBPC Charca	1056.60
36	Tejar Simpatía	173.42
37	Poder popular	2560.95
38	UJC	126.18
39	Gastronomía	84201.74
40	Silos	148.36
41	Policlínico	1964.41
42	MININT Juraguá	698.40
43	Forestal	616.61
44	Cultivo Varios Horquita	9041.29
45	MINIT Horquita	2995.95
TOTAL		182270.54

Anexo #11 Datos a Obtener del Cliente 2011

Numero	Nombre Cliente	Monto de Facturación
1	Politécnico Arturo Almeida	\$ 126.35
2	Casa del Educador	61.91
3	ENU Rubén Batista	549.84
4	Juan Alberto Díaz	114.81
5	Educación Municipal	202.04
6	Escuela Especial Camilo C	213.57
7	IPUE Virgilio González	842.13
8	IPA Francisco del Sol	3349.20
9	Félix Edén Aguada	150.93
10	ENU Camilo Cienfuegos	3156.12
11	Casa Combatientes	180.48
12	Salud Publica	8.67

13	Empresa Comercio	28980.73
14	Granja 8	221.99
15	ENU Héroes del Moncada	3300.27
16	UBPC El Limpio	4381.03
17	Circulo Infantil	491.68
18	Estado Mayor	803.57
19	Comunales	138.93
20	Partido Municipal	674.08
21	Policlínico Yaguarama	609.38
22	MINCIN 423	768.46
23	Unidad Militar Guabina	2982.93
24	Tranz MINAZ 14 Julio	1049.86
25	UBPC La esperanza	1557.10
26	Papelera Damují	746.00
27	PAMEX	746.38
28	Pecuario yaguarama	53.20
29	Henequénera Juraguá	130.13

30	PNR	1649.02
31	CCS Rigoberto Pérez Leiva	1354.65
32	MININT Simpatía	244.17
33	Mantenimiento y Construcción	597.77
34	Granja Guillermo Moncada	671.35
35	UBPC Charca	6626.81
36	Tejar Simpatía	312.06
37	Poder popular	1024.02
38	UJC	179.85
39	Gastronomía	25832.79
40	Silos	335.56
41	Policlínico	5418.99
42	MININT Juraguá	1245.76
43	Forestal	572.47
44	Cultivo Varios Horquita	7997.51
45	MINIT Horquita	4800.47
46	La Justa	452.55

47	CPA 26 de Julio	332.37
48	UEB Aseguramiento Cienfuegos	4697.41
49	Agricultura Urbana	435.98
50	Recursos hidráulicos	1489.65
51	Cede Universitaria	36.00
TOTAL		127322.00

Anexo #12 Determinación del % de participación Monetaria de cada cliente en el valor total de las Cuentas por Cobrar

Numero	Monto de facturación	Porcentaje de Facturación Total
1	\$ 126.35	0.099236
2	61.91	0.048624
3	549.84	0.431849
4	114.81	0.090172
5	202.04	0.158684
6	213.57	0.181877
7	842.13	0.006614
8	3349.20	2.630495
9	150.93	0.118541
10	3156.12	2.478848

11	180.48	0.141750
12	8.67	0.006809
13	28980.73	22.76176
14	221.99	0.174353
15	3300.27	2.592065
16	4381.03	3.550905
17	491.68	0.386170
18	803.57	0.631132
19	138.97	0.109148
20	674.08	0.529429
21	609.38	0.478613
22	768.46	0.603556
23	2982.93	2.342823
24	1049.86	0.824570
25	1557.10	1.222962
26	746.00	0.585916
37	4.38	0.003440
28	53.20	0.041783
29	130.13	0.102205
30	1649.02	1.295157

31	1354.65	1.063955
32	244.17	0.197736
33	597.77	0.469446
34	671.35	0.527285
35	6626.81	5.204764
36	312.06	0.245095
37	1024.02	0.804275
38	179.85	0.141256
39	25832.79	20.28933
40	335.56	0.263552
41	5418.99	4.256130
42	1245.76	0.978432
43	572.47	0.449623
44	7997.51	6.281326
45	4800.47	3.770338
46	452.55	0.355437
47	332.37	0.261046
48	4697.41	3.689393
49	435.98	0.342423
50	1489.65	1.169986

51	36.00	0.028274
----	-------	----------

Anexo #13 Datos Auxiliares

Datos	
Ventas Netas	2892717.00
<u>Costos Variables Total</u>	
Gastos Materiales	1431285.00
Combustible	25477.00
Energía	89993.00
Total de Costos Variables	<u>1546755.00</u>
<u>Costos Fijos Total</u>	
Salario	576413.00
Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo	217769.00
Depreciación de Activos Fijos tangibles	21487.00
Total de Costos Fijos	<u>815669.00</u>

Anexo # 14 Clasificación de las Cuentas por Cobrar

Numero	Porcentaje facturación Total	Porcentaje facturación Acumulado	Clase
13	22.76156	22.76156	A
16	3.550905	26.31246	A
35	5.204764	31.51722	A
39	20.28933	51.80655	A
41	4.256130	56.06268	A
45	3.770338	59.83302	A
48	3.689393	63.52242	A

8	2.630495	66.15291	B
10	2.478848	68.63175	B
15	2.592065	70.97458	B
23	2.342823	73.31740	B
25	1.222962	74.54036	B
30	1.295157	75.83552	B
31	1.063955	76.89947	B
50	1.169986	78.06946	B
1	0.099236	78.16870	C
2	0.048624	78.21732	C
3	0.431849	78.64917	C
4	0.090172	78.73934	C
5	0.158684	78.89802	C
6	0.181877	79.07990	C
7	0.006614	79.08652	C
9	0.118541	79.20506	C
11	0.141750	79.34681	C
12	0.006809	79.35362	C
14	0.174353	79.52797	C
17	0.386170	79.91414	C

18	0.631132	80.54527	C
19	0.109148	80.65442	C
20	0.529429	81.18385	C
21	0.478613	81.66246	C
22	0.603556	82.26602	C
24	0.824570	83.09059	C
26	0.585916	83.67650	C
27	0.003440	83.67994	C
28	0.041783	83.72173	C
29	0.102205	83.82393	C
32	0.197736	84.02167	C
33	0.469446	84.49111	C
34	0.527285	85.01840	C
36	0.245095	85.26349	C
37	0.804275	86.06777	C
38	0.141256	86.20902	C
40	0.263552	86.47258	C
42	0.978432	87.45101	C
43	0.449623	87.90063	C
46	0.355437	88.25607	C

47	0.261046	88.51711	C
49	0.342423	88.85954	C
51	0.028274	88.88781	C

Anexo #15 Determinación del promedio de pago por cada cliente A

Empresa Comercio

Total de Facturas 34 x 52 =1768

Periodo de Crédito 30 Días

# Facturas	Fecha de Facturación Decenas	Fecha de Cobro	Días
001,59,82,22	1 al 21/ 1	30/1	30
177,117,239	22/1 al 27 /2	28/2	28
295,351,411	1 al 30/3	30/3	30
470,528,585	1 al 30/4	30/4	30
642,696,751	1 al 30/5	30/5	30

813,869,	1 al 11/6	30/6	30
985,1045,2000	1 al 30/7	30/7	30
2055,3007,3061,4014,4073, 5031	1/8 al 30/9	3/10	33
5085,6040,6097,6153,6210, 6267	1/10 al 30/11	2/12	32
6324,6385,6446	1/12 al 30/12	6/1	36
	Media		49

Anexo # 16 Determinación del promedio de pago por cada cliente A

Empresa Gastronomía

Periodo de Crédito 30 Días

# Facturas	Fecha de Facturación Decenas	Fecha de Cobro	Días
02,03,04,60,61,62,118,119,120, 175	1 al 21/1	30/1	21
180,240,241	21/1al 28/2	28/2	30
296,352,412,	1/3 al 30	30/3	30

529,471,586	1/4 al 30/4	5/5	35
643,697,752,753	1 al 31/5	2/6	32
814,870	1 al 11/6	30/6	30
986,1046,2061	1 al 30/7	30/7	30
2056,3008,5062,	1 al 31/8	30/8	30
4015,4074,5032	1 al 30/9	2/9	32
5086,6041,6098,	1 al 31/10	30/10	30
6154,6211,6268	1 al 30/11	30/11	30
6386,6447,6325	1 al 30/12	30/12	30
	Media		41

Anexo # 17 Determinación del promedio de pago por cada cliente A

UBPC El Limpio

Periodo de Crédito 30 Días

# Facturas	Fecha de Facturación Decenas	Fecha de Cobro	Días
41,90,156	1 al 31/1	30/1	30
212,196,279,284,	1 al 27/2	28/2	28
390,397,429,468	1 al 30/3	5/4	35

489,568,605	1 al 30/4	21/4	21
613,668,723,769,761	1 al 30/5	30/5	30
843,895,908,959,965	1 al 30/6	30/6	30
1006,1023,1062,1085,2039,2046	1 al 30/7	8/7	8
1023,1062,,1085,2039,2046	1 al 30/8	30/8	30
3092,4056,4093,5057	1 al 30/9	30/9	30
6004,6060,6122,	1 al 30/10	30/10	30
6205,6229,6281	1 al 30/11	30/11	30
6330,6420,6472	1 al 30/12	30/12	30
	Media		36

Anexo #18 Determinación del promedio de pago por cada cliente A

Empresa UEB Aseguramiento Cienfuegos

Periodo de Crédito 30 Días

# Facturas	Fecha de Facturación Decenas	Fecha de Cobro	Días
472,571,737	1 /4 al 21/4	22/4	22
737,944	21 al 31/6	30/6	30

1004,1030,1075,2035,2069,3046,4005	1/7 al 30/8	11/9	41
4045,5011,4079,4080	1/9 al 30/9	30/9	30
6021,6074,	1/10 al 11/10	30/10	30
6127,6178,6244,6290,6339,6428,6475	21/10 al 1/12	30/12	30
	Media		71

Anexo #19 Determinación del promedio de pago por cada cliente A

UBPC Charca Periodo de Crédito 30 Días

# Facturas	Fecha de Facturación Decenas	Fecha de Cobro	Días
37,99,142	1 al 21/1	22/1	22

206,203,259	1 al 28/2	28/2	28
306,401,442,	1 al 30/3	30/3	30
487,563,615,659,732,794	1 al 30/4	30/4	30
835,868,905,957,	1 al 30/6	8/7	38
1013,1061,2027,	1 al 30/7	3/8	33
2065,3022,	1 al 30/8	30/8	30
4036,4099,5053,	1 al 30/9	30/9	30
6009,6064,6138,	1 al 30/10	30/10	30
6174,6251,6304,	1 al 30/11	30/11	30
6332,6419,6473	1 al 30/12	30/12	30
	Media		49

Anexo #20 Determinación del promedio de pago por cada cliente A

Policlínico Periodo de Crédito 30 Días

# Facturas	Fecha Facturación Decenas	de Fecha de Cobro	Días
------------	---------------------------------	----------------------------	------

635,628,691	1 al 31/1	1/30	30
761,755,752	1 al 27/2	28/2	28
798	1 al 30/3	8/4	38
799	1 al 30/4	30/4	30
801,802,803	1 al 30/5	30/5	30
804,805,806	1 al 30/6	12/6	12
807,821,832	1 al 30/7	21/7	21
850	1 al 30/8	30/8	30
851	1 al 30/9	30/9	30
853	1 al 30/10	5/11	35
859,861	1 al 30/11	30/11	30
900,903	1 al 30/12	30/12	30
	Media		74

Anexo # 21 Determinación del promedio de pago por cada cliente A
Empresa Cultivos varios Horquita Periodo de Crédito 30 Días

# Facturas	Fecha Facturación Decenas	de Fecha de Cobro	Días
------------	---------------------------------	----------------------------	------

6001,6002,6003,6004	1 al 31/1	30/1	30
6005,6007,6008,6009	1 al 27/2	27/2	27
7001,7005,7010,725	1 al 30/3	2/4	32
851,853,845,961	1 al 30/4	30/4	30
9210,9215,9235,9650	1 al 30/5	30/5	30
1012,1015,1016,1025	1 al 30/6	30/6	30
1115,1112,1135,4150,5141	1 al 30/7	18/8	48
8215,4125	1 al 30/8	30/8	30
6324,6981	1 al 30/9	30/9	30
6320,6520	1 al 30/10	30/10	30
9591,9563	1 al 30/11	30/11	30
1015,1020	1 al 30/12	30/12	30
	Media		45

Anexo # 22 Calculo del Promedio de Cuentas por Cobrar de los Clientes que se le aplica la Técnica

Rotación de Cuentas por Cobrar de los Clientes Pocos Serios = 360 (días comerciales de un año)

	Media de Pago
del Cliente	
Rotación de Cuentas por Cobrar de los Clientes pocos serios = <u>Monto de facturación del Cliente</u>	
	Rotación de
Cuentas por Cobrar	
Rotación de Cuentas por Cobrar de todos los Clientes pocos serios	
= (1+2+3+4+5+6+7)	

Empresa de Comercio
Rotación de las Cuentas por Cobrar = <u>360</u>
49
Rotación de las Cuentas por Cobrar =7.34 veces
Promedio de las Cuentas por Cobrar = <u>\$28980.73</u>
7.34
Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$3948.32

Empresa de Gastronomía
Rotación de las Cuentas por Cobrar = <u>360</u>
41
Rotación de las Cuentas por Cobrar =8.78 veces
Promedio de las Cuentas por Cobrar = <u>\$ 25832.79</u>

8.78

Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$2942.23

UBPC Charca

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 360

49

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 7.34 veces

Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$6621.81

7.34

Promedio de las Cuentas por Cobrar = 902.56

UBPC El Limpio

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 360

36

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 10 veces

Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$ 6626.81

10

Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$662.68

Policlínico

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 360

74

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 4.86

Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$5418.99

4.86

Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$1115.01

Empresa Cultivos varios Horquita

Rotación de las Cuentas por Cobrar = $\frac{360}{45}$

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 8

Promedio de las Cuentas por Cobrar = $\frac{\$7797.51}{8}$

Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$974.69

UEB Aseguramiento Cienfuegos

Rotación de las Cuentas por Cobrar = $\frac{360}{71}$

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 5.07

Promedio de las Cuentas por Cobrar = $\frac{\$4697.41}{5.07}$

Promedio de las Cuentas por Cobrar = \$926.51

Anexo # 23Cancelación de las Ventas a los Clientes pocos serios

Escenario 1:

Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan a un 100%

Cálculo de la utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto
Ingresos por Ventas	\$ 2892717.00	\$ 2808781.74
Menos : Costos		
Variables	1546755.00	1533452.91
Fijos	815669.00	815669.00
Utilidad o Pérdida Netas	\$ 530293.00	\$ 459659.83

Utilidad Marginal con el nuevo Plan: (70633.17)

Programa Propuesto – Programa Actual

\$ 2892717.00	Ventas Actuales
-24740.71	Ventas de Clientes 35,41,44,48
\$ 2867976.00	

Cálculo de los Costos variables para el Nuevo Plan

b) x % de Crecimiento de las Ventas

$$\text{\$ } 1546755.00 \times 0.86 = 13302.09$$

Costo variable con el nuevo plan propuesto

Costo variable total – disminución del 0.86 % del costo variable total

$$\text{\$ } 1546755.00 - \text{\$ } 13302.09 = \text{\$ } 1533452.91$$

Cálculo del promedio de Cuentas por Cobrar

Mes	Actual	Variación	Propuesto
-----	--------	-----------	-----------

Promedio de Cuentas por Cobrar	\$ 127322.00	\$ 2061.73	\$ 125260.27
--------------------------------	--------------	------------	--------------

Variación

\$ 24740.71	Venta Clientes 35,41,44,48
12 meses	
\$ 2061.73	

Rentabilidad General – Gastos / Ingresos

Programa Actual	Programa Propuesto
$\frac{\$ 1546755.00 + \$ 815669.00}{\$ 2892717.00}$	$\frac{\$ 1533452.91 + \$ 8156669}{\$ 2808781.00}$
b) + c) / a)	b) + c) / a)
82.00 %	84.00 %

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Programa Actual	$\$ 2362424.00 \times 82.00 \% = \$ 1937187.68$
Programa Propuesto	$\$ 2349121.91 \times 84.00 \% = \$ 1973262.40$

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Inversión Promedio (programa propuesto	\$ 1973262.40
---	---------------

)	
Inversión Promedio (programa actual)	\$ 1937187.68
Inversión Marginal (ahorro)	\$ 36074.72

Cálculo del Costo por Invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

Ahorro = Inversión Marginal x Rendimiento / Inversión

\$ 36074.72 X 7 % (máximo rendimiento esperado para las inversiones a corto plazo)

= \$ 2525.23

Rentabilidad General – Gastos / Ingresos

Programa Actual	Programa Propuesto
$\frac{\$ 1546755.00 + \$ 815669.00}{\$ 2892717.00}$	$\frac{\$ 1533452.91 + \$ 8156669}{\$ 2808781.00}$
b) + c) / a)	b) + c) / a)
82.00 %	84.00 %

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Programa Actual	\$ 2362424.00 x 82.00 % = \$ 1937187.68
Programa Propuesto	\$ 2349121.91 x 84.00% = \$ 1973262.40

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Inversión Promedio (programa propuesto)	\$ 1973262.40
Inversión Promedio (programa actual)	\$ 1937187.68

Inversión Marginal (ahorro)	\$ 36074.72
-------------------------------	-------------

Cálculo del Costo por Invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

Ahorro = Inversión Marginal x Rendimiento / Inversión **OJO**

\$ 36074.72 X 7 % (máximo rendimiento esperado para las inversiones a corto plazo)

= \$ 2525.23

Anexo # 24 Escenario # 1 Descuento por Pronto pago

Que el 45 % de las Ventas se hagan con un descuento de un 2 % y estas crecen en un 5 %

Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto
Ingresos por Ventas	\$ 2892717.00	\$ 3037352.85 a)
Menos : Costos		
Variables	1546755.00	232092.75 b)
Fijos	815669.00	815669.00 c)
Descuento		15186.76 e)
Utilidad Netas	\$ 530293.00	\$ 1 974404.34

Utilidad Marginal con el nuevo Plan \$ 1444111.34

Programa propuesto Programa actual

\$1974404.34 (\$530293.00)

Ventas para el nuevo plan propuesto:

\$ 2892717.00	Ventas Actuales
---------------	-----------------

144635.85	Aumento del 5 % de la Ventas
\$ 3037352.85	

Cálculo de los costos variables para el plan propuesto:

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

$\$1546755.00 + (\$1546755.00 \times 5\%) = \$ 232092.75 \quad b)$

Cálculo 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 descuento = Ventas con descuento

$\$ 3037352.85 \times 25\% = \$ 759338.21g)$

Determinación del descuento por pronto pago

Total de Ventas con Descuento x 5 de Descuento = Descuento (costo)

$\$ 759338.21 \times 2 \% = \$ 150186.76 \text{ e)}$

Para el plan Actual

Promedio de Cuentas por Cobrar = $\$ 2892717.00$
22.71

Promedio de Cuentas por Cobrar = $\$ 127376.35$

Para el Plan Propuesto

Para el 70 % de las ventas que continúan sin aplicación del descuento

Promedio de la Cuentas por Cobrar plan actual x 70 %

$$\text{\$ } 127376.35 \times 70 \% = \text{\$ } 89163.44 \quad 1)$$

Para el 70 % de las Ventas con Descuento

$$\text{Promedio de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{\$ } 893849.55}{15.85} \quad \text{g)}$$

$$\text{Promedio de las Cuentas por Cobrar} = \text{\$ } 56394.29 \quad 2)$$

Promedio de las Cuentas por Cobrar de 50 % de las ventas sin descuento 1) + Promedio de las Cuentas por Cobrar del 50 % de las ventas con Descuento 2) = Promedio de las Cuentas por Cobrar propuesto

$$\text{\$ } 89163.44 \quad 1) + \text{\$ } 56394.29 \quad 2) = \text{\$ } 145557.73$$

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa Actual	Programa propuesto
\$ 2362424.00 / \$ 2892717.00	\$ 2435642.13 / \$ 2979498.51
0.82 %	0.82 %

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

Programa Actual	\$ 127376.35 x 0.82 % = \$ 1044.48
Programa Propuesto	\$ 56394.29 x 0.82 % = \$ 462.43

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 462.43
Inversión Promedio (programa actual)	1044.48

Inversión marginal (ahorro)	\$ 582.05

Ahorro = inversión marginal x 7 % (máximo rendimiento esperado para las inversiones a corto plazo según el Banco Nacional de Cuba)

= \$ 582.05 x 7 %

= \$ 40.74

Anexo #25

Cálculo de los Indicadores



Año Actual

Fondo Mínimo Necesario = Total de Gasto

Rotación de la Caja

Fondo Mínimo Necesario = \$ 2362424.00

3.6

Fondo Mínimo Necesario = \$ 656228.89

Costo de Oportunidad = Fondo Mínimo necesario x 5 %

Costo de Oportunidad = \$ 656228.88 x 5 %

Costo de Oportunidad = \$ 32811.44

Ciclo de Cobro cuentas por Pagar = 360

22.71

Ciclo de Cobro cuentas por Pagar = 15.85 veces

Rotación de las Cuentas por Cobrar = Ventas netas

Cuentas por cobrar promedio

Rotación de las Cuentas por Cobrar = \$ 2892717.00

\$ 127335.99

Rotación de las Cuentas por Cobrar = \$ 22.71



Descuento Por pronto Pago

Escenario # 1

Rotación de la Caja = 360

Ciclo de la caja

Rotación de la Caja = 360

152.31

Rotación de la Caja = 2.36 veces

Fondo Mínimo necesario = Total de Gasto

Rotación de la Caja

Fondo Mínimo necesario = 2408111.96

13.52

Fondo Mínimo necesario = 178114.79

Costo de Oportunidad = fondo Mínimo necesario x 5 %

Costo de Oportunidad = 178114.79 x 5 %

Costo de Oportunidad = 8905.74

Rotación de las Cuentas por Cobrar = Ventas Netas

Cuentas por cobrar Promedio

Rotación de las Cuentas por Cobrar = \$ 2950571.34

\$ 296250.70

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 9.96 veces

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 360

0

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 360

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar = promedio de las cuentas por Cobrar x 5 %

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar = \$ 296250.70 x 5 %

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar = \$ 14812.54

Escenario # 2

Rotación de la Caja = 360

Ciclo de la caja

Rotación de la Caja = 360

46.94

Rotación de la Caja = 7.66 veces

Fondo Mínimo necesario = Total de Gasto

Rotación de la Caja

Fondo Mínimo necesario = 2435642.13

7.66

Fondo Mínimo necesario = 244788.15

Costo de Oportunidad = fondo Mínimo necesario x 5 %

Costo de Oportunidad = 244788.15 x 5 %

Costo de Oportunidad = \$12239.40

Rotación de las Cuentas por Cobrar = Ventas Netas

Cuentas por cobrar Promedio

Rotación de las Cuentas por Cobrar = \$2979198.51

145557.73

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 20.46 veces

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 360

20.46

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 17.59

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar = promedio de las cuentas por Cobrar x 5 %

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar = \$145557.73 x 5 %

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar =\$ 7278.88



Cancelación del Crédito

Escenario # 1

Rotación de la Caja = 360

Ciclo de la caja

Rotación de la Caja = 360

139.02

Rotación de la Caja = 2.58 veces

Fondo Mínimo necesario = Total de Gasto

Rotación de la Caja

Fondo Mínimo necesario = 2349121.91

2.58 veces

Fondo Mínimo necesario = \$910512.36

Costo de Oportunidad = fondo Mínimo necesario x 5 %

Costo de Oportunidad = \$910512.36 x 5 %

Costo de Oportunidad =\$45525.62

Rotación de las Cuentas por Cobrar = Ventas Netas

Cuentas por cobrar Promedio

Rotación de las Cuentas por Cobrar = \$ 2808781.74

\$ 125260.27

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 22.42 veces

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 360

5.87

Rotación de las Cuentas por Cobrar = 61.32

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar = promedio de las cuentas por Cobrar x 5 %

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar = \$ 125260.27 x 5 %

Costo de Oportunidad de las Cuentas por cobrar =\$ 6263.01