



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
Centro Universitario Municipal Cienfuegos
Tesis de Diploma

**Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de
las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Servicios Especializados
de Seguridad y Protección Cienfuegos**

Autor: Maday Caridad Valero Moreira

Tutor: Lic. Alay Rafael Correa Sánchez; MSc.

Curso 2011-2012

"Año 54 de la Revolución"

SINTESIS

La investigación titulada “Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Servicios Especializados de Seguridad y Protección Cienfuegos”(SEPSA), fue desarrollada con el objetivo de medir el efecto que tendría la modificación de los estándares totales del crédito sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de dicha unidad. El informe del estudio consta de tres capítulos, a saber: 1) Fundamentación Teórica de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar, 2) Fundamentación del problema de investigación en la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos, y 3)Aplicación del procedimiento propuesto en SEPSA Cienfuegos. Se emplean técnicas de análisis económico financiero, las cuales permiten llegar a conclusiones útiles y prácticas y en función de estas se realizan recomendaciones a la dirección y al personal financiero de la unidad. Para la ejecución del trabajo se consulta una amplia bibliografía la cual se gestiona con el gestor bibliográfico ZOTERO; se trabajó con el paquete Microsoft Office Excel 2007.

ABSTRACT

In this work the results of the investigation Application of a procedure are presented for the financial administration of the Bills to Get paid in the "SEPSA Cienfuegos", which was developed with the purpose of knowing what effects he/she would have the modification of the total standards of credit on the utilities and the bills to get paid of the company referred in the title of the investigation. To give execution to such an objective the procedure it was applied proposed by Lopez (2010). The obtained results allow to settle down if it is convenient, to cancel the sales to not very serious clients, to establish discount for soon payment and if he/she should extend the period of commercial credit to the clients; also if commercial credit should be granted to an artificial person that requests it. They are reached useful and practical conclusions and in function of the same ones recommendations are made to the address and the financial personnel of the company.

Índice	Pág.
Introducción	
<i>Capítulo 1</i> Fundamentación Teórica de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar	
1.1.Evolución y desarrollo de las finanzas. Premisas para su surgimiento	
1.1.1Finanzas. Conceptos y definiciones	
1.2. Administración financiera	
1.2.1. Administración financiera pública y privada: analogías y diferencias	
1.3 El otorgamiento de crédito: una decisión de inversión	
1.3.1.Crédito comercial: una decisión de inversión empresarial	
1.3.1.1 Inversión en cuentas por cobrar	
1.4.La administración de cuentas por cobrar abordada desde la academia cubana	
<i>Capítulo 2</i> Fundamentación del problema de investigación en SEPSA Cienfuegos	
2.1. Caracterización general de SEPSA Cienfuegos	
2.2. Condiciones del mercado y principales características en que opera la organización	
2.3.Caracterización de la Política de Crédito de SEPSA	
2.4.Diagnóstico de la situación económica financiera de la Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos	
2.5. Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica	

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en SEPSA Cienfuegos

3.1. Primer Gran Paso: Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

3.1.1. Evaluar conveniencia de cancelar las ventas a los clientes Clase A Morosos

3.1.2. Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

3.1.3. Evaluar conveniencia de prolongar el período de crédito

3.2. Segundo Gran Paso: Análisis del Crédito

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Introducción

Si una empresa no puede sobrevivir hoy, en el corto plazo, no debería preocuparse por los aspectos que corresponden al mañana, al largo plazo. De ahí que los gerentes de las organizaciones empresariales presten mucha atención a los asuntos del ahora, del ya, del corto plazo.

En este sentido, si un empresario desea que su negocio marche bien o continúe haciéndolo, si ya era el caso, debe procurar, entre otras cosas, realizar sus productos, servicios, ofertas, sino de forma creciente con la calidad y cantidad demandadas, por lo menos de manera estable.

Así, los gerentes prestan mucha atención a los departamentos de mercadotecnia, marketing, finanzas; pues estos tienen por razón de ser, entre otras cosas, la búsqueda de alternativas, estrategias, cursos de acción que les permitan a las entidades colocar sus producciones en el mercado y realizarlas, venderlas.

Entre las soluciones a las que apelan frecuentemente se destaca la concesión de crédito. Así lo destaca (Gitman, 2006): para conservar a los actuales clientes y atraer a una nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos

Sin embargo, la generación en forma creciente de ventas sin bien es un propósito necesario, no es suficiente respecto a los objetivos de supervivencia, de competitividad, de buena salud financiera; toda vez que si bien aquel se presenta necesario no constituye condición suficiente.

Por un lado, lo anterior se sustenta por el hecho de que existen muchas otras variables que considerar y muchos otros objetivos que alcanzar en el propósito de ser competitivo, de supervivir, de liderar una industria o mercado; y por otro, porque la venta a crédito que no se cobre, en el tiempo pactado, planificado o deseado o, que no lo haga en el sentido estricto de la palabra; no genera líquido, ni utilidad real.

Tan importante es el tema para la supervivencia en el corto plazo, que el cobro tan rápido como sea posible de las cuentas originadas por las ventas a crédito, esto es, las cuentas por cobrar a

clientes a corto plazo, constituye una estrategia de administración eficiente del capital de trabajo, del fondo de maniobra para operar en el período normal de operaciones de la empresa.

En Cuba, en la actualidad muchas empresas no cumplen con los mecanismos establecidos para los cobros y pagos por el Ministerio de Finanzas y Precios y el Banco Central; esto hace que las cuentas por cobrar se incrementen, se pasen de términos y, en algunos casos, se hagan incobrables; desequilibrando el resultado económico – financiero de la entidad.

Uno de los temas que, en medio de los debates suscitados al calor de la actualización del modelo económico cubano y de los Lineamientos del Partido y la Revolución, acaparan hoy la atención de académicos, políticos, especialistas de las disciplinas económicas, contables y financieras, es, precisamente, el de los cobros y pagos entre las organizaciones empresariales nacionales.

El tema se vuelve particularmente importante y recurrente debido a los serios problemas que, desde hace ya muchos años, se vienen acumulando al respecto. Tal es el caso, que se ha llegado a denominar el fenómeno como la *cadena de impagos*.

Afrontar el problema requiere de análisis serios, exhaustivos e integrales; así como demandan del concurso de todos para su solución, de una manera interdependiente, en estrecha colaboración entre todos aquellos que puedan aportar al debate que se genera.

En este sentido, los centros de investigación, en particular las universidades, pueden aportar mucho. Por una parte, pueden contribuir en los procesos de capacitación de los cuadros de dirección que se están demandando; sino liderarlos. Por otra, pueden continuar, desarrollar, implementar, sistematizar resultados de investigación respecto a la temática de administración de cuentas por cobrar y temas afines.

En nuestra provincia estos roles que antes hemos señalados como posibles de asumir-y más que posibles, necesarios-, por los centros de educación superior, han sido asumido desde la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Así, desde el Departamento de Ciencias Contables del citado centro, Ramos (2006) lidera las investigaciones acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar. Algunos resultados de esta línea son Abreus (2008), Quevedo (2009), González (2008), Hernández (2011), Pérez (2011), Zequeira (2011), Brito

(2011), López (2010). La presente investigación pretende contribuir a la sistematización del procedimiento diseñado por este último.

La investigación se justifica por la necesidad de evaluar la conveniencia de modificar los estándares de crédito de la Empresa de Servicios Especializados de Seguridad y Protección Cienfuegos (SEPSA) Cienfuegos, toda vez que esta presenta una baja rotación de las cuentas por cobrar, envejecimiento importante en un por ciento muy elevado de estas y, por consiguiente, un elevado ciclo de cobro.

Por lo anterior se define como **problema científico:**

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

Hipótesis:

La aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar de López (2010) permite a SEPSA Cienfuegos, evaluar la conveniencia de modificar los estándares de crédito y el efecto que esto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar y, en coherencia, fortalecer su política de crédito.

Objetivo general: Aplicar el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar de (López 2010) en SEPSA Cienfuegos.

Objetivos específicos:

1. Estudiar los referentes teóricos respecto al problema de investigación.
2. Fundamentar el problema de investigación en SEPSA Cienfuegos.
3. Aplicar el procedimiento metodológico para la administración financieras de las cuentas por cobrar de López (2010) en SEPSA Cienfuegos.

Variables:

Independiente: Estándares de crédito

Dependientes: 1) cuentas por cobrar; 2) utilidades

El trabajo se estructura en tres capítulos, a saber:

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

Capítulo II: Fundamentación del problema de investigación en SEPSA Cienfuegos

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en SEPSA Cienfuegos

Capítulo 1

Fundamentación Teórica de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar. Marco teórico- conceptual

El contenido y papel de las categorías económicas como expresión teórica de las relaciones de producción, varían con el desarrollo económico social teniendo en cuenta los objetivos de cada formación económica social. Algunas de estas categorías no fueron necesarias o aparecieron de forma muy rudimentaria en las primeras etapas del desarrollo social.

Las **finanzas** no constituyen una excepción en este sentido. Las categorías que expresan relaciones monetarias tales como: el dinero y su circulación, el crédito, etc., solo fueron necesarias, y por tanto posibles, después de determinado grado de desarrollo económico social, por lo que las finanzas constituyen una categoría histórica.

1.1 Evolución y desarrollo de las finanzas. Premisas para su surgimiento

Las condiciones prevalecientes en la comunidad primitiva no hacían necesaria la existencia del dinero y por consiguiente de ninguna de las relaciones monetarias derivadas del mismo: **precio, finanzas, crédito**, etc. En esta formación económica social no se conoció la división de clases, por lo que todos sus miembros gozaban de igualdad de derechos en la producción social, así como en los medios de producción, en los productos creados y en los que se retribuían. La cantidad de productos que se producían era limitada debido al poco desarrollo de las fuerzas productivas, por consiguiente, la producción nivelada de los productos aseguró la reproducción del individuo como ser viviente.

En las condiciones de descomposición de la comunidad primitiva y el surgimiento de la propiedad privada, como forma rectora de las relaciones de producción, comienza la creación de excedentes y del cambio, surgiendo entonces las necesidades del dinero y de las distintas relaciones monetarias, aparecen las primeras formas de Estado.

En la formación esclavista los ingresos del Estado estaban formados fundamentalmente por entregas en especie y por el pago obligatorio en forma de trabajo, no obstante existían impuestos en forma de aranceles, impuestos por propiedades etc. (Von Eherberg Carl, 1929), debido a que en esta formación económica social predominaba la economía natural, la distribución y redistribución se realizaban fundamentalmente en forma material natural, sin ley del valor.

En los inicios del feudalismo, sigue predominando el carácter material natural de la economía, sin embargo, en la etapa de descomposición del feudalismo se nota un importante desarrollo en las relaciones monetario mercantiles, aunque estas siguen subordinándose a las relaciones monetario naturales.

En el esclavismo y en el feudalismo los ingresos y egresos de los jefes de Estado y gobernantes se confundían con los ingresos y egresos del Estado, carecían de sistematización y los egresos tenían en general un destino improductivo. Al desintegrarse el feudalismo surgen los conceptos de finanzas estatales, presupuesto estatal, crédito estatal, etc.

Las incipientes manifestaciones de las relaciones financieras de aquel entonces, tuvieron un papel significativo en la descomposición del régimen esclavista primero y del feudalismo posteriormente, desempeñando un importante rol en el periodo de la acumulación originaria del capital en la creación de las condiciones para el paso al capitalismo con su nueva forma de Estado. (Von Eherberg Carl, 1929)

Con el ascenso de la burguesía al poder, el desarrollo del sistema financiero alcanza un nivel superior, se amplía considerablemente la esfera de las relaciones monetarias mercantiles y se fortalece el papel del Estado en la economía, cobrando mayor significación los ingresos y los gastos del Estado.

En el modo de producción capitalista, las finanzas estatales se arraigan de manera coactiva, se constituyen como instrumento de explotación complementario de las amplias masas trabajadoras y adquieren su máximo desarrollo.

Las finanzas soportan una esfera particular dentro de las relaciones económicas. Su contenido, el carácter de su empleo y las regularidades de su desarrollo se determinan a partir de las relaciones socioeconómicas inherentes a la formación económica, a la naturaleza y funciones del Estado.

Para que el Estado pueda cumplir sus funciones se requieren medios materiales. En el capitalismo esos recursos que conforman los ingresos del Estado se obtienen primordialmente en forma de impuestos y empréstitos, por lo que representan en sí una parte de las relaciones económicas generales, inherentes a este régimen social. Con ayuda de ellas, el Estado burgués reúne y emplea diversos fondos monetarios generales estatales que se orientan a la reproducción de las relaciones capitalistas, a garantizar el cumplimiento de sus funciones. Las finanzas estatales coadyuvan a fortalecer el dominio de la burguesía monopolista y conservan así las relaciones de explotación y opresión de las masas trabajadoras.

Con el triunfo de la Revolución Socialista de Octubre en 1917 aparece un nuevo sistema sociopolítico el socialismo donde el papel de finanzas se superpone desempeñando un rol diferente en función de la obtención de recursos para la satisfacción de necesidades colectivas.

El análisis retrospectivo del papel desempeñado por el Estado en cada formación económico social evidencian como premisas históricas del surgimiento de las finanzas fueron: el **Dinero** y el **Estado**.

La mayoría de los estudiosos de la ciencia financiera coinciden en enumerar las etapas en que se divide el desarrollo de las finanzas en cuatro ciclos (ver anexo 1). Así, la enmarcan como sigue:

1. La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial
2. Desde mediados de la década de los cuarenta hasta 1970
3. Desde 1970 hasta la crisis de la energía: la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales
4. Expansión y profundización de las finanzas desde la crisis de la energía hasta nuestros días.

1.1.1 Finanzas. Conceptos y definiciones

Las finanzas son una categoría de valor, se encuentran organizadamente vinculadas al movimiento de valor en su forma monetaria con la creación y empleo de diversos fondos monetarios (el presupuesto estatal, seguro social, presupuestos municipales), con las relaciones monetarias que se establecen entre el Estado y la economía privada. (Del Toro Ríos, J. C. y otros, 2006)

La definición de **finanzas** desde punto de vista de la ciencia consiste en el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa o al Estado a la adquisición y financiamiento de su activo para la producción de bienes. El análisis de estas decisiones se basa en los flujos derivados de sus ingresos y gastos y en el efecto de estos flujos sobre los objetivos funcionales que la empresa o Estado se propongan alcanzar. (Del Toro Ríos, J. C. y otros, 2006)

Las finanzas, en economía, son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuo, empresas y Estados. Por extensión también se denomina finanzas al estudio de esas actividades como especialidad de la economía y la administración que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc. (Brearly, Stewart, & Alan, 1990)

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de este y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. (Brearly, Stewart, & Alan, 1990)

1.2 Administración financiera

La génesis de las palabras que componen la frase administración financiera identifica a la palabra administración con gobernar bienes ajenos o privados y a la palabra financier derivada del vocablo finanzas que significa necesidad de procurar los recursos financieros necesarios para la producción de bienes y servicios.

La administración como disciplina teórica se plantea el análisis de la racionalización y la valoración que hacen quienes desarrollan una actividad en un cierto ámbito, tanto en el tiempo

como en el espacio. Toda actividad que se administra, se ubica dentro de un contexto, que sirve de justificación y condicionamiento para hacer. Esa actividad se justifica porque satisface necesidades de alguien, con algún tipo de bien a satisfacer que produzca la actividad objeto de administración.

Las finanzas como disciplina práctica pueden definirse como “combinación de arte y técnica para administrar recursos financieros escasos.”

Es **arte** porque se imponen la aplicación del entendimiento, es decir, logro de habilidades, yes **técnica** porque se requiere de un conjunto de procedimientos para el logro de esas habilidades.

Después de esta observación, es necesario analizar la administración financiera desde el punto de vista del sector público y desde el punto de vista del sector privado, lo cual condiciona la diferenciación entre la administración financiera gubernamental y la administración financiera empresarial.

La administración financiera gubernamental se define como el uso de técnicas financieras aplicables a diferentes aspectos de la realidad para procurar el logro de determinados resultados necesarios para la satisfacción de necesidades colectivas, obligando al Estado a cumplir una función como productor de bienes y servicios para el desarrollo e implementación del conjunto de herramientas técnicas destinadas a la ejecución del objeto de las finanzas públicas: la utilización del dinero público.

La administración financiera privada se define como el uso de técnicas y herramientas para planear la adquisición de recursos de manera que se maximice el valor de la empresa, donde esta cumple su función como productora de bienes y servicios para la obtención de lucro, desempeñando el papel de remuneración de los capitales invertidos, es decir, el dinero de los inversionistas.

1.2.1 Administración financiera pública y privada: analogías y diferencias

Las analogías están dadas por las responsabilidades básicas de todo administrador financiero, ya sea público o privado, y son las siguientes:

1. Análisis y planeación financiera: Al requerirse programar los fondos a emplear en la organización, tanto en su monto global como en su ritmo de ejecución.
2. Decisiones sobre inversiones: Ante las necesidades de una distribución eficiente de fondos para destinos específicos.
3. Decisiones sobre financiamientos y estructura financiera: Ante la necesidad de conseguir los fondos en los términos más favorables posibles y sus efectos sobre la composición del pasivo.
4. Administración de recursos financieros: La formulación de la programación, ejecución y control del capital de trabajo requiere de todo administrador una adecuada gestión de los fondos líquidos en general como de los activos y pasivos a corto plazo.

Las diferencias se vinculan con las actuaciones:

1. Tipo de bien producido: La producción de bienes colectivos en muchos casos hace imposible técnicamente o inconveniente socialmente, aplicar estrictamente los criterios del mercado en que se basa el instrumental financiero privado.
2. La tasa de rentabilidad: La formación de capital en el sector público se rige por costos y beneficios sociales cuya tasa es distinta a la privada, basada exclusivamente en la obtención de lucro.
3. Asignación financiera periódica de los recursos: El vínculo de la administración financiera al presupuesto de periodicidad anual debe prever el impacto de ciertas erogaciones a más de un año (mediano y largo plazo), fundamentalmente inversiones.
4. Impacto económico social: Las transacciones del sector público repercuten sobre el resto de las economías (domésticas y de mercado). Los gobiernos procuran mediante políticas presupuestarias, monetarias y fiscales ciertos efectos en materia de

estabilidad, crecimiento del producto, redistribución del ingreso cuyas contradicciones se analizaron en el punto anterior.

5. Precio de las empresas públicas: Pueden estar revestidos de criterios de tipo social, por lo que independientemente del mayor o menor al costo de producción, representan precios políticos. En el sector privado los precios se fijan según oferta y demanda.
6. A sus plazos: el sector público hace una mayor valoración del largo plazo. El sector privado como consecuencia de su objetivo de maximizar beneficio tiene una mayor consideración del corto plazo. Ejemplo: educación.
7. Complejidad: La actividad y organización del sector público es más compleja, debiendo amenizar múltiples intereses políticos y sociales generalmente contrapuestos. La administración privada es más simple, dado que su frontera está fundamentalmente limitada al campo económico.

Cuando se consulta la literatura financiera, se encuentra las responsabilidades se les refiere por mucho autores como *decisiones básicas*. Aunque con esta terminología generalmente, más bien casi siempre, se relacionan las decisiones de inversión, financiación y reparto de utilidades.

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

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

Las Inversiones a Largo Plazo son aquellas que comprometen a la empresa durante un largo período de tiempo (Santiago, n.d.). Las inversiones en activos fijos son las típicas inversiones a largo plazo; se generan en busca del logro del costo de una oportunidad de capital, es decir, con la posibilidad de ganar un determinado rendimiento en el período a mediano y largo plazos. Representan un poco más de riesgo dentro del mercado. (Catacora, 2003)

1.3 El otorgamiento de crédito: una decisión de inversión

La palabra crédito proviene del latín “credere” que significa “tener confianza”. Por su parte, (Bayos & Benítez, n.d.) refieren como crédito: abono, descargo, partida que se registra en el haber de las cuentas, derecho a percibir una suma de dinero u otra cosa. Margen otorgado a una persona o empresa para realizar operaciones crediticias o comprar a plazos. Prestigio comercial de una empresa.

El surgimiento de las primeras manifestaciones del crédito tuvo lugar con el surgimiento de los bancos como una de sus funciones principales, las cuales pueden rastrearse hasta la antigüedad. Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea. Guardaban oro para otras personas, a quienes tenían que devolvérselo si así les era requerido. Pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era sólo una pequeña parte del total depositado. Así, podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal y de un interés. Fue de esta manera que el crédito tuvo lugar en el mundo.

El crédito tiene su origen en Cuba desde los inicios de las instituciones financieras a principios del siglo XIX. El desarrollo de la producción y las relaciones comerciales hizo necesaria la organización del crédito como establecimiento meramente financiero.

La falta de crédito y de financiamiento se convertía en una limitante fundamental en el desarrollo económico de la isla, como posible solución, los hacendados cubanos consideraron que los agricultores debían reunir fondos y crear una caja de créditos propia mediante un método, el de refacción principalmente azucarera y cafetalera, créditos a los que no se puso fin con el surgimiento de las instituciones financieras, estos tipos de créditos vinieron evolucionando paulatinamente y aún en nuestros días resulta factible su utilización..

En general los administradores financieros encuentran necesario recurrir al otorgamiento de créditos, lo cual es reconocido como una necesidad no solo por los que ejercen la profesión en la práctica sino también por aquellos que desde la academia se encargan de sistematizar los resultados obtenidos en investigaciones de la disciplina. Así, (Gitman, 2006). Señala que para

conservar a los actuales clientes y atraer a una nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos.

1.3.1 Crédito comercial: una decisión de inversión empresarial

La concesión de crédito en términos empresariales, o sea no de instituciones financieras bancarias, se refiere al crédito comercial. Esto es, aquel originado por ventas de mercancías que no se realizan de contado sino mediante crédito. Las ventas de mercancías a crédito desde el punto de vista contable dan lugar a una Cuenta por Cobrar. Las Normas Cubanas de Contabilidad(Resolución 235 /05, 2005) las define como sigue:

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

Cuentas por cobrar a Largo plazo: Se registra el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las Certificaciones de Avance de Obras facturados siempre que la fecha de vencimiento exceda el año, debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado. Se debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse estas o por las reclasificaciones de las cuentas que correspondan, al final del ejercicio económico en que se transfieren a cuentas por cobrar a corto plazo.

Otros autores la definen como sigue:

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa, “representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos cualquier otro concepto análogo” (García, 2007)

...”son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios” (Cordero, 2005)

1.3.1.1 Inversión en cuentas por cobrar

La inversión en cuentas por cobrar supone un riesgo para la empresa que lo extiende. El peligro está dado por la probabilidad de que al vencimiento del plazo por el cual se otorgó el crédito no se honre el compromiso contraído.

Lo anterior compromete al administrador financiero a asumir una actitud responsable y profesional ante el primero de los pasos que debe dar cuando se dispone a conceder crédito. A saber: el **análisis del sujeto de crédito** o análisis de crédito.

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

El análisis del crédito, el analista puede, como se describe en el informe de investigación de López (2010), considerar para su evaluación, variables como:

- Comportamiento de los pagos en el pasado
- Situación financiera del solicitante de crédito
- Condiciones de mercado
- Administración de la entidad
- Otros Factores relevantes

Una vez que se ha analizado al cliente y clasificado respecto al riesgo al cliente, deben considerarse si los parámetros evaluados de este reúnen los requerimientos de los **estándares de crédito** de la empresa.

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 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. Los cambios y efectos sobre estas variables se muestran en la tabla que sigue:

Tabla 1: Cambios básicos y efectos en las utilidades por hacer más flexibles los estándares de créditos

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

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

Una vez que se ha decidido otorgársele crédito a un cliente, el administrador financiero debe prestarle mucha atención al proceso de contratación. Aspectos como garantías, términos de pago, descuentos, avales, períodos de créditos no deben ser descuidados en este proceso. Asimismo, en la formulación del contrato deben participar no solo los profesionales de la contabilidad y las finanzas sino también los de marketing y, sobre todo, el jurídico de las entidades.

Una vez sentados los términos en que se producirá la transacción en el contrato, realizada la venta y, transcurrido el período de crédito, la empresa debe ejecutar de manera consistente con su política de cobros las acciones, procedimientos para el cobro de las cuentas.

Por lo regular, se emplean diversos procedimientos de cobro. A medida que una deuda envejece, la gestión de cobro se forma más personal y más exigente.

Agotadas todos los recursos previsto para que se haga efectivo el cobro, si este no se ha producido, la entidad puede aplicar el recurso legal con la cuenta por cobrar vencida. Primeramente se llevará a litigio, donde se preparan los documentos necesarios del proceso legal, además de que se le comunica al cliente de este nuevo paso; si aún la deuda no ha sido pagada entonces se presentan en la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular estando la deuda en proceso judicial. Finalmente el tribunal, luego de un análisis de los documentos que amparan la deuda y con las dos partes, dicta la sentencia y la cuenta por cobrar es liquidada directamente por el banco desde la cuenta corriente del cliente.

1.4 La administración de cuentas por cobrar abordada desde la academia cubana

La temática de la administración financiera en cuentas por cobrar ha sido abordada de manera sistemática desde 2006 al menos en uno de los centros de educación superior del país, a saber, la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Desde el departamento de Ciencias Contables del citado centro, el profesor Andrés Ramos Álvarez ha diseñado y aplicado una metodología para la administración financiera de las cuentas por cobrar que, como se hizo referencia en 1.2, toma del Sistema ABC de control de inventario, la clasificación de las partidas de este grupo de activos circulantes en una de las tres primeras letras del abecedario español.

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

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

actuales y con el plan propuesto. Con la que, al final y luego de una serie de pasos, compara el costo(o el ahorro) de la inversión para arribar a la conclusión respecto a la toma de decisión de si cancelar el crédito a los clientes pocos serios, establecer el descuento por pronto pago o aplazar el período de crédito, según sea.

Esta metodología tiene como aspectos positivos primero todos los resultados explícitos declarados como objetivos generales de la misma en la formulación de los nombres de sus pasos (procedimientos), y segundo, los resultados parciales-declarados como objetivos específicos- que obtiene en la búsqueda de aquellos. Esto es, la certeza de la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito y, la clasificación de los clientes según el monto de facturación, en consecuencia, la cantidad total para un período determinado de compras por estos de los productos de la empresa en cuestión; así como el período de pago que como promedio se toman cada uno de ellos, determinado con precisión matemática.

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

Otro de los resultados de investigación de interés acerca de la temática que abordamos es el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar propuesto por López (2010) (ver Anexo 1). En este, la autora parte de la metodología de Ramos (2006), y añade lo que a aquella le señalábamos como limitación, a saber: el análisis del crédito. Este nuevo componente lo construye a partir del procedimiento establecido por las instituciones financieras bancarias cubanas para el otorgamiento de crédito a las personas jurídicas nacionales, del cual hace una adecuación. El análisis de crédito lo hace a través de cuatro pasos en los que analiza el comportamiento de los pagos en el pasado por el cliente de ser este histórico y la situación económica financiera-elemento al que le da mayor peso dentro del análisis-; evalúa la administración de la entidad; las condiciones del mercado en que opera el cliente y, por último, otros factores relevantes, como afectaciones por fenómenos naturales, incendios, y si sus

producciones están cubiertas o no por seguros. El procedimiento de López (2010) constituye un paso de avance respecto al de Ramos (2006).

En la investigación en la que López diseña el procedimiento hace referencia crítica a restricciones de las relaciones comerciales de las empresas y economía cubanas que constituyen un freno respecto al saneamiento de las finanzas del país, incluida la temática de la cadena de impago. Criterios que comparte el autor de la presente investigación.

Capítulo 2

Fundamentación del problema de investigación en la Empresa de Servicios Especializados de Seguridad y Protección Cienfuegos

2.1 Caracterización general de SEPSA Cienfuegos

La Empresa de Servicios Especializados de Protección, Sociedad Anónima (SEPSA), es una empresa con carácter nacional, que fue creada el 25 de Noviembre de 1993, al amparo de la legislación vigente, certificada por el Acta de Constitución de la Sociedad Anónima como corporación de capital 100% cubano. SEPSA está estructurada en nueve Gerencia Nacionales radicadas en la capital y siete Territoriales que la representan en el resto del país.

En el aspecto tecnológico el sector evoluciona a ritmo acelerado, manteniendo los estándares internacionales. El equipamiento que se utiliza es de fabricación canadiense, español y norteamericano mayoritariamente. La empresa se ha visto favorecida por el entorno legislativo, ya que las regulaciones legales han generado nuevas demandas de servicios; la adopción por el Estado Cubano de una política de apertura ordenada a la inversión de capital extranjero, posibilita el financiamiento necesario para la preservación de sus bienes muebles e inmuebles. Por otra parte, la política del Perfeccionamiento Empresarial para las empresas cubanas obliga a los directivos a tomar medidas de Protección y Seguridad, que garanticen altos niveles de efectividad.

El incremento de los índices delictivos en el Entorno Social y como contrapartida, un aumento de la lucha estatal contra el delito, genera una tendencia al uso de sistemas especializados de seguridad y protección más eficientes. Los nuevos directivos y la población en general, tienen un alto nivel de conocimiento, que permite asimilar nuevos métodos y formas para proteger el patrimonio a su custodia.

La Gerencia Territorial SEPSA CienfuegosSEPSA Cienfuegos fue creada a fines del año 1994. Inicialmente brindó sus servicios en las provincias de Cienfuegos y Villa Clara, realizando en

este momento sus operaciones con un promedio de 916 trabajadores de una plantilla aprobada de 1031 empleados.

En 2010 SEPSA se fusiona con Traslado de Valores (TRASVAL)

La Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos, se encuentra enclavada en la Ave 22A / 51A y 55 en la ciudad homónima, tiene por **objeto empresarial** la protección de bienes muebles e inmuebles que incluye:

Tiene como funciones generales:

- Proteger bienes muebles e inmuebles de objetivos económicos y sociales de carácter estratégico y otros priorizados, así como a personas jurídicas y eventos de cualquier tipo en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Efectuar la recogida, traslado, manipulación, depósito y custodia de valores de todo tipo en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Trasladar explosivos, sustancias peligrosas, alucinógenas, terapéuticas y consideradas de efecto similar a las drogas, estupefacientes y psicotrópicas sometidas a control nacional así como mercancías, bienes y productos que por su valor económico y estratégico requieran de protección especial en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Prestar servicios de gestión y seguridad bancaria tales como: extracción de efectivo, cambio de moneda fraccionaria, servicios de pago de nóminas, conteo y acreditación en cuentas de efectivo, tramitación y entrega a domicilio, carga y recarga de tarjetas magnéticas de débito y crédito, suministro y mantenimiento de cajeros automáticos, todo ello en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.

- Efectuar estudios de diseños de seguridad y protección en general y proyectos integrales de seguridad, así como planes de seguridad y protección en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras, a sedes y residencias diplomáticas y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Diseñar, instalar, reparar y dar mantenimiento a equipos, medios, objetos y sistemas técnicos de seguridad y protección pasivos o activos y otros afines, especialmente los asociados a los eventos de las alarmas, monitoreo, iluminación y control de acceso en los bienes inmuebles en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Brindar servicios de protección a sedes y residencias diplomáticas y eventos relacionados con la actividad diplomática, que se decidan o autoricen por las instancias superiores en pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Realizar investigaciones de hechos, personas y estudios de escenario en materia de seguridad y protección en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de observación participante de la actividad productiva, la transportación y los servicios en general en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría integral y formulación de recomendaciones técnico-normalizativas para la supervisión, la calidad y legalidad en materia de seguridad y protección en general en pesos cubanos. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.

- Prestar servicios de cerrajería integral en bienes inmuebles y muebles que por su valor económico y estratégico lo requieran en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Operar centrales de monitoreo y gestión de alarmas, incluyendo respuestas especializadas a señales y eventos, monitoreo y gestión de sistemas de localización y control de flotas, emergencias y tele-vigilancia local o remota en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Formar íntegramente al personal dedicado a la actividad de seguridad y protección en general en pesos cubanos. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Prestar servicios de adiestramiento y preparación del personal para la determinación de autenticidad de documentos financieros y mercantiles, papel moneda y toda clase de instrumento de pago en pesos cubanos. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Brindar servicios de investigaciones y pruebas periciales para la detección de falsificaciones y la autenticidad de documentos, obras de arte, bienes de valor y otros objetos en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
- Prestar servicios auxiliares al seguro, siempre con la previa autorización de la Superintendencia de Seguros del Ministerio de Finanzas y Precios en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.

- Reparar y dar mantenimiento a medios de transporte, informáticos y de comunicaciones pertenecientes al sistema empresarial del Ministerio del Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de protección con canes en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de personas naturales extranjeras, empresas mixtas y extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles

La organización tiene como misión: “Satisfacer las necesidades de seguridad integral de las personas naturales y jurídicas que operan en moneda libremente convertible en la provincia de Cienfuegos, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes, el uso de tecnología de avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad”.

Su **visión** es “ser reconocidos por el mercado como su mejor opción en Servicios de Seguridad”, y para ello se apoya en los valores definidos y acordados de manera participativa por la organización.

SEPSA cuenta con 916 trabajadores, distribuidos por categoría ocupacional de la siguiente forma según se muestra en la tabla 2.1:

Tabla 2.1. Distribución de Recursos Humanos de SEPSA Cienfuegos

		Total general		
Aprobada		Total	Clave	Apoyo
Dirigente	28	27	15	12
Técnico	140	118	84	34
Administrativo	1	1	0	1
Servicio	829	742	725	17
Operario	33	28	6	22
	1031	916	830	86

Fuente: Elaboración propia

2.2 Condiciones del mercado y principales características en que opera la organización

La actividad de SEPSA se desarrolla en el sector de los servicios de seguridad y protección de bienes muebles e inmuebles. Este sector ha incrementado notablemente sus potencialidades de desarrollo debido al incremento de la demanda, favorecida por varios factores:

1. La legislación vigente.
2. El aumento de la cultura de seguridad y protección en el sector empresarial
3. El surgimiento de nuevas inversiones en el territorio.
4. El incremento de la necesidad revolucionaria de preservar con mayor exigencia los bienes del estado, resultado de la tensión internacional y en particular la situación económica de nuestro país.

Las empresas mixtas y extranjeras, están obligadas por las regulaciones nacionales vigentes - Decreto Ley 186 sobre la Seguridad y Protección, a solicitar los servicios de protección con agentes de seguridad, solamente a empresas de seguridad con categoría de “especializadas”. Esta categoría en el país sólo está aprobada a SEPSA, sin embargo, el desarrollo alcanzado por otras empresas de seguridad ramales ha traído como consecuencia que puedan participar en la licitación de esos servicios.

El entorno donde esta empresa era única y ejercía un alto poder de influencia y negociador sobre sus clientes, dejó de ser un medio favorable para convertirse en un ámbito competitivo con la presencia de más de 5 agencias de seguridad y varios cuerpos de vigilancia propios y de alto nivel profesional, que paulatinamente han ido logrando posiciones en el mercado, amenazando con disminuir la cuota de crecimiento.

SEISA: Pertenece al Ministerio de Comunicaciones, desarrolla los servicios técnicos y la venta de medios de protección e higiene del trabajo, lleva más tiempo en el mercado. Tiene una estructura territorial más pequeña que la de SEPSA en activos pero abarca mayor territorio. Tiene sistemas de estimulación a su personal atractivos y goza de estabilidad laboral. No brinda servicios de posventa, tiene acceso a tecnologías más baratas en materia de sistemas de incendios

e intrusos. Centra sus actividades fundamentales en las nuevas inversiones sobre todo en materia de incendios. Cuenta con buena cantidad de material publicitario, catálogos de servicios y ofertas de servicios a bajos precios. Cuenta con personal certificado para redes hidráulicas para extinción de incendios y equipamiento homologado para el servicio a buques.

DELTHA: Pertenece al Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica, tiene objeto social aprobado para brindar servicios técnicos, pero en el territorio solo ha comenzado a prestar servicios de protección con agentes de seguridad, es de muy reciente creación, pero gozan de prestigio en el mercado por la imagen transmitida de otras provincias. Emplean precios muy por debajo a los nuestros como estrategia fundamental para insertarse en el mercado. Tienen una estructura pequeña y cuentan con sistemas de estimulación y atención al hombre similares a los de SEPSA. Han desarrollado poca publicidad en el territorio, aunque emplean uniformes también parecidos al nuestro.

AGESP: Pertenece al Ministerio del Transporte, lleva varios años de creada en el territorio, solo brinda protección con agentes de seguridad privada en el sector marítimo y ferroviario, cuenta con buenos sistemas de estimulación a su personal y emplean tarifas bajas en relación con las de SEPSA. Han sido autorizados en ocasiones a brindar servicios a terceros.

ESPCON: Pertenece al Ministerio de la Construcción, es de reciente creación en el territorio, solo brinda servicios con agentes.

Ventajas del Sector:

1. Existen pocos competidores
2. La legislación vigente favorece el incremento de la demanda
3. Las empresas que actualmente operan en el sector no abarcan de forma integral todas las necesidades de seguridad de los clientes.
4. La demanda mantiene un ritmo de crecimiento anual estable.

Desventajas del Sector:

Barreras de entrada bajas, en la actualidad solo están limitadas al aspecto legislativo.

2. Casi la totalidad de las empresas desvinculan los presupuestos de seguridad de los costos de producción.
3. No existe aún un incremento generalizado de la cultura de seguridad y protección.

Riesgos:

1. Cambio de la legislación que permita a otras empresas del sector brindar servicios a terceros.
2. Recrudescimiento del bloqueo que encarezca o impida el acceso a la tecnología necesaria para desarrollar los servicios.
3. Agravamiento de la situación económica del país que traiga como resultado una disminución brusca de la demanda y de las cuotas actuales de servicios.

Oportunidades Estratégicas:

1. La legislación vigente especifica a SEPSA como la única que puede brindar servicios a terceros y a las empresas extranjeras y mixtas.
2. No están cubiertas de forma integral todas las necesidades de protección y seguridad de los clientes.

SEPSA opera en un sector en pleno crecimiento actualmente se va perfeccionando la legislación, se elevan los intercambios de información con empresas foráneas, surgen nuevos competidores, las empresas que se integran hacia atrás lo realizan con criterios de calidad elevados y a la altura de las empresas que operan en el sector, constantemente se aprecian cambios favorables al incremento de la calidad de los servicios y el aumento de la demanda a pesar de que se ha cerrado contratos con muchos clientes; esto se debe –el aumento de la demanda-, a la fusión con TRASVAL.

Por su cuota de mercado, años de experiencia, calidad de productos y servicios se considera una empresa determinante, marcando pautas en modalidades de servicios, sistemas de estimulación a

los trabajadores, modelos de instrucción y capacitación, estilos de diseño y difusión de la cultura de seguridad.

La Cartera de Servicios de esta gerencia, con una cifra superior a 35 variantes independientes, se conforma en cinco grupos genéricos:

1. Protección con Agentes de Seguridad
2. Traslado y custodia de explosivos
3. Instalación de Medios Técnicos de Seguridad
4. Servicios de Detectives.

2.3 Caracterización de la política de crédito de SEPSA

El criterio mínimo de la Entidad para conceder crédito no incluye evaluaciones de crédito, referencias, cálculo de ciertos índices financieros; asuntos que le ofrecerían una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Sin embargo, sus condiciones de crédito sí especifican claramente los términos y condiciones de pago aspectos tales como precios, forma y término de pago, período de crédito, facilidades de crédito, instrumentos de pago, especificaciones de calidad, garantías, penalidades, reclamaciones; condiciones que garantizan un mínimo de seguridad, calidad y cobertura ante el riesgo de impago. Se les da un seguimiento y análisis a las deudas vigentes a través de técnicas como el análisis por edades o envejecimiento de las cuentas por cobrar, mientras que en las gestiones de cobro personalizadas no se realizan de forma sistemática en los casos en que se vayan de términos. La empresa no realiza “compensación de sus cuentas”.

2.4 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos

Para alcanzar el propósito de este apartado se utilizan las técnicas de análisis económico financiero: razones financieras (ratios de liquidez, actividad, rentabilidad y endeudamiento), Cuadrante de Navegación Estados Comparativos porcentuales, Equilibrio Financiero.

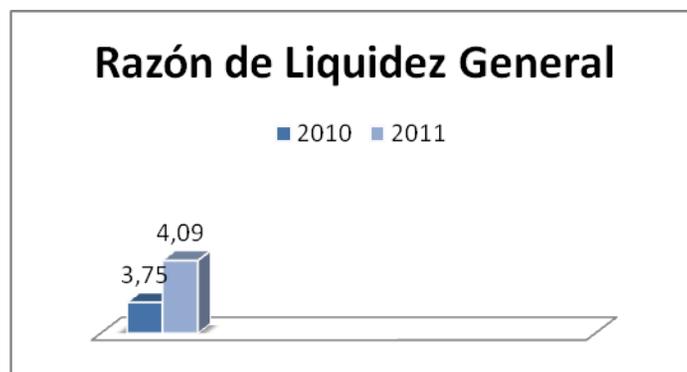
La determinación exacta de un índice financiero aceptable depende en gran medida del campo industrial en que opere la organización, del promedio para la industria de cada indicador que se analice. Como es conocido, en el caso de nuestra economía este dato rara vez se conoce -por no decir que nunca-. Otro análisis válido sería el que se realizara mediante comparación con otra empresa del campo industrial, idealmente la empresa líder del mismo; lo que resulta sino imposible sí difícil en nuestro caso; por lo que, el análisis que se hace en esta investigación se hace a partir de insumos comparativos, esto es, consecutivos; a saber los Estados de Situación financiera o Balance General, Estado de Resultados y otros informes económicos, financieros y contables como el Análisis por edades, Análisis de Gastos por elemento y otros de los períodos consecutivos 2010 y 2011. Se utilizan únicamente estos dos períodos atendiendo a que utilizar períodos muy distantes como los de 3, 4 y 5 años atrás, exacerbaría la confiabilidad de los resultados del análisis debido a los efectos de la inflación sobre los estados financieros, efecto que para ser corregido exigiría el ajuste de las partidas contenidas en todos y cada uno de los estados utilizados por cualquiera de los métodos que proponen los académicos de la contabilidad y las finanzas, para lo cual no disponemos de información tal como índices financieros, valores actuales, etc.

RAZONES DE LIQUIDEZ

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

	2010	2011	
$= \frac{1542,6}{411,4} \approx 3,75$			$= \frac{1696,8}{414,0} \approx 4,09$

Gráfico: 2-1



Fuente: (Elaboración propia)

La razón circulante muestra que SEPSA Cienfuegos poseía en los años 2010 y **2011**, 3,75 y **4,09** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. la variación experimentada fue favorable y relativamente sensible; aunque el ratio refleja incluso en el segundo ejercicio ineficiencia en el manejo de los bienes y derechos circulantes. Si bien en los dos períodos referidos la entidad estaba en peligro de tener recursos ociosos, deficientemente utilizados, esta situación se exacerbó en el segundo ejercicio. al analizar el saldo de los grupos de cuentas que el ratio relaciona y la composición de los mismos se observa que el activo circulante aumentó, aproximadamente, en un 10 % de un año a otro; mientras que el pasivo circulante solo se incrementó en un 0,6 %.

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

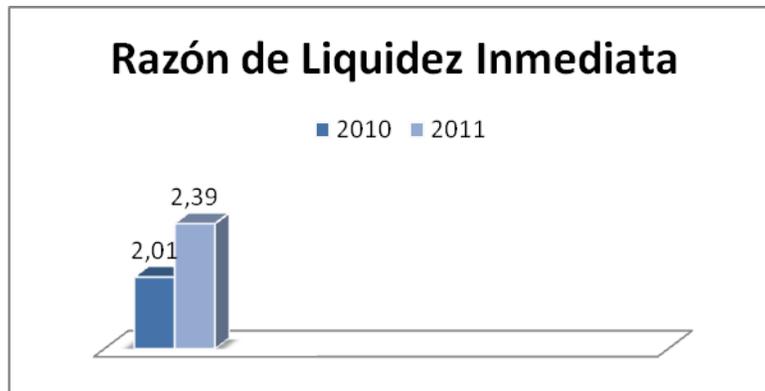
2010

2011

$$= \frac{1542,6 - 716,0}{411,4} \approx 2,01$$

$$= \frac{1696,8 - 706,0}{414,0} \approx 2,39$$

Gráfico: 2-2



Fuente: (Elaboración propia)

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2010 y **2011**, aproximadamente 2,01 y **2,39** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. Tanto en un ejercicio como en otro la razón está muy por encima del límite superior que la literatura que se consulta indica como ideal o correcto. Incluso, la razón está por encima de cualquiera de los valores o rango que cualquier literatura especializada proponga como correcto o ideal. Después de sustraer los activos menos líquidos, todavía la entidad poseía problemas de ineficiencia, de inmovilización de bienes y derechos.

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

2010

2011

$$= \frac{312,1}{411,2} \approx 0,76$$

$$= \frac{72,9}{414,0} \approx 0,18$$

Gráfico: 2-3



Fuente: (Elaboración propia)

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,76 y 0,18 pesos de activos totalmente líquido, en 2010 y **2011** respectivamente. O sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente la entidad cuenta con 0,76 y **0,18** en efectivo. La variación experimentada es desfavorable y muy significativa. Mientras en el primer ejercicio tenía liquidez y el ratio se encontraba próximo al límite superior que se estable del rango ideal o correcto, aunque por encima de este y por consiguiente indicaba recursos inmovilizados, en el segundo período ocurre todo lo contrario; se evidencian problemas de liquidez instantánea. En esta razón se da de un período a otro un cambio muy brusco asimismo de las primeras razones de este grupo calculadas y presentadas. Esto último indica que en la estructura del activo circulante los efectos y cuentas por cobrar tienen un peso específico muy importante lo que se constata, confirma al realizar el análisis porcentual del balance general.

RAZONES DE ACTIVIDAD

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

$$\begin{aligned} & \text{2010} \\ & = \frac{12\,500,6}{1\,634,0} \approx 7,65 \text{ veces} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{2011} \\ & = \frac{9\,893,9}{1\,403,4} \approx 7,05 \text{ veces} \end{aligned}$$

Gráfico: 2-4



Fuente: (Elaboración propia)

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

2010

$$= \frac{360}{7,65} \approx 47 \text{ días}$$

2011

$$= \frac{360}{7,05} \approx 51 \text{ días}$$

Gráfico: 2-5



Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 7,65 y **7,05** veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue, aproximadamente, de 47 y **51** días, respectivamente. O sea a la empresa le tomó como promedio cobrar sus ventas netas a crédito aproximadamente 47 y **51** días en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue desfavorable, y se debe a que habiéndose incrementados las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, el aumento de las ventas quedó supeditado al incremento en el promedio de las

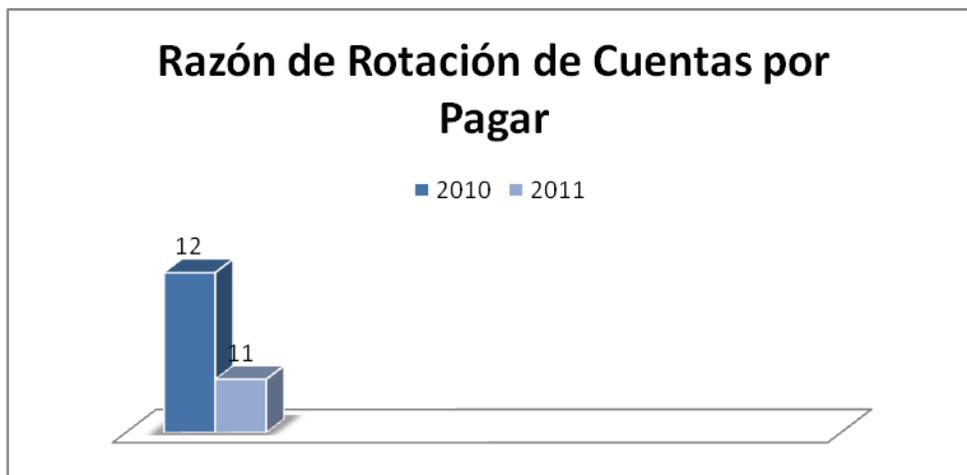
cuentas por cobrar, o sea las ventas aumentaron en una proporción menor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar.

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

$$\begin{array}{c} 2010 \\ = \frac{4\,954,6}{412,9} \approx 12 \text{ veces} \end{array}$$

$$\begin{array}{c} 2011 \\ = \frac{7\,098,}{645,4} \approx 11 \text{ veces} \end{array}$$

Gráfico: 2-6



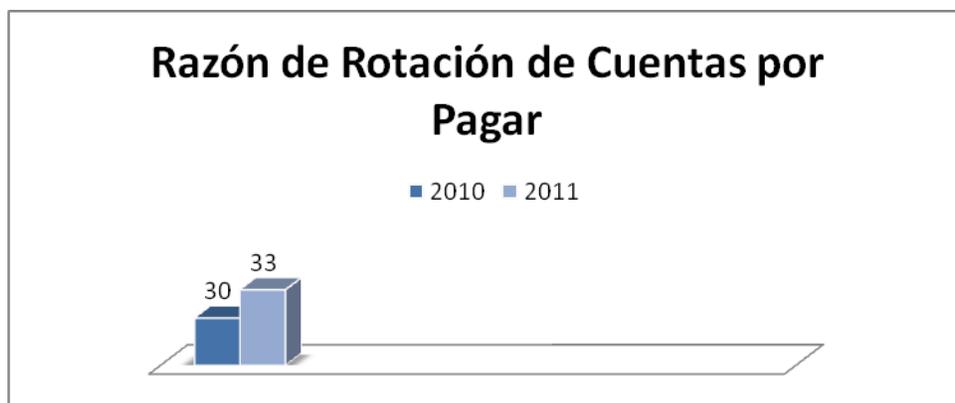
Fuente: (Elaboración propia)

$$\text{Razón del Ciclo de Pagos} = \frac{360}{\text{Razón del ciclo de Cuentas por Pagar}}$$

$$\begin{array}{c} 2010 \\ = \frac{360}{12} = 30 \text{ días} \end{array}$$

$$\begin{array}{c} 2011 \\ = \frac{360}{11} \approx 33 \text{ días} \end{array}$$

Gráfico: 2-7



Fuente: (Elaboración propia)

Rotación de cuentas por pagar es de 12 y 11 veces en 2010 y **2011**, respectivamente; para un ciclo de pago de 30 y **33** días en los períodos analizados. La variación experimentada puede ser calificada de desfavorable si esto afecta la reputación crediticia de la organización; lo que el autor de la investigación, bajo estas condiciones, no cree que suceda; de ahí que más bien califique la variación como favorable, toda vez que en **2011** SESA Cienfuegos se demora en pagar más sin llegar a afectar su reputación como sujeto de crédito. En el segundo ejercicio dispone por un período mayor del dinero de los proveedores para utilizarlo en sus operaciones corrientes. Este análisis es consistente con una de las estrategias para administrar eficientemente el capital de trabajo: pagar tan tarde como sea posible, siempre y cuando no se afecte la reputación crediticia. La interpretación de este resultado puede ser otra en dependencia del analista que la haga y la posición que este asume respecto a las variables: “reputación crediticia” y “tiempo en que se deben cancelar las cuentas”, esto es: tan rápido o tan tarde como sea posible.

Por otro lado debe observarse la relación que tienen estos ratios con el ciclo de cobro y la rotación de cuentas por cobrar. Nótese que la empresa se ha demorado en pagar más justamente en el período en que ha demorado más en cobrar. lo que puede verse como un resultado “normal”, coherente y lógico.

Sin embargo, llama la atención que la empresa pague en ambos períodos antes de realizar sus cobros, cuando, por el contrario, las estrategias financieras sugieren hacer lo contrario.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales promedio}}$$

$$\begin{aligned} & 2010 \\ & = \frac{12\,500,6}{11\,687,9} = 1,06 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & 2011 \\ & = \frac{9\,893,9}{10\,376,0} \approx 0,95 \end{aligned}$$

Gráfico: 2-8



Fuente: (Elaboración propia)

Este ratio arroja que la empresa obtenía aproximadamente \$ 1,06 y \$ **0,95** de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y **2011** respectivamente. La variación es desfavorable y relativamente sensible.

El ratio también se puede interpretar como las *veces* en el año en que los activos totales se hacen líquidos. El autor de esta investigación lo interpreta respecto a cuántos pesos de ventas se obtiene por pesos invertido en activo, no obstante a lo anterior, porque es del criterio que hay activos que no se obtienen o poseen con la finalidad de venderlos y sí de generar con ellos bienes para la venta; por lo que interpretar la razón del modo expresado anteriormente puede conducir a conclusiones imprecisas en un lector no conocedor.

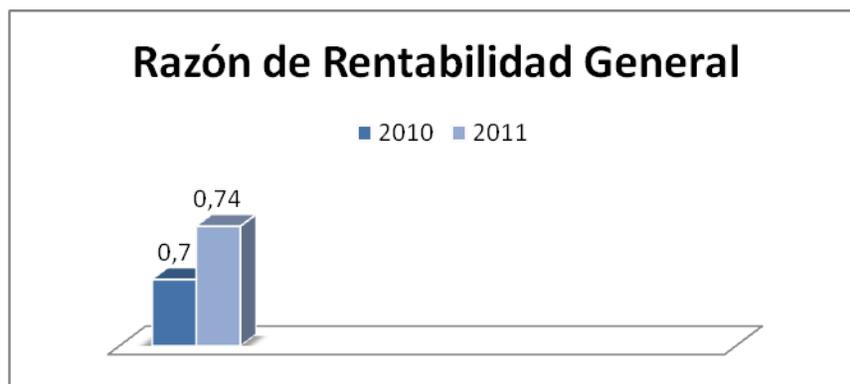
RAZONES DE RENTABILIDAD

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

$$\begin{array}{ccc} & \mathbf{2010} & \mathbf{2011} \\ = \frac{9034,8}{12.784,9} = 0,7 & & = \frac{7\,410,1}{10\,005,9} \approx 0,74 \end{array}$$

Para generar un peso de ingreso total la organización debía gastar en 2010 \$ 0,70 y en **2011** la razón muestra que por cada peso de ingreso la entidad gasta \$ 0,74. La variación de un período a otro es desfavorable.

Gráfico: 2-9



Fuente: (Elaboración propia)

$$\text{Margen de Utilidad sobre ventas} = \frac{\text{UNDI}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\begin{array}{ccc} & \mathbf{2010} & \mathbf{2011} \\ = \frac{3\,750,2}{12\,500,6} = 0,30 & & = \frac{2\,595,8}{9\,893,9} \approx 0,26 \end{array}$$

La razón expresa que por cada peso de ventas SEPSA generó en los años 2010 y 2011 \$0,30 y

\$ 0,26 de utilidad. La variación experimentada es desfavorable.

Gráfico 2-10



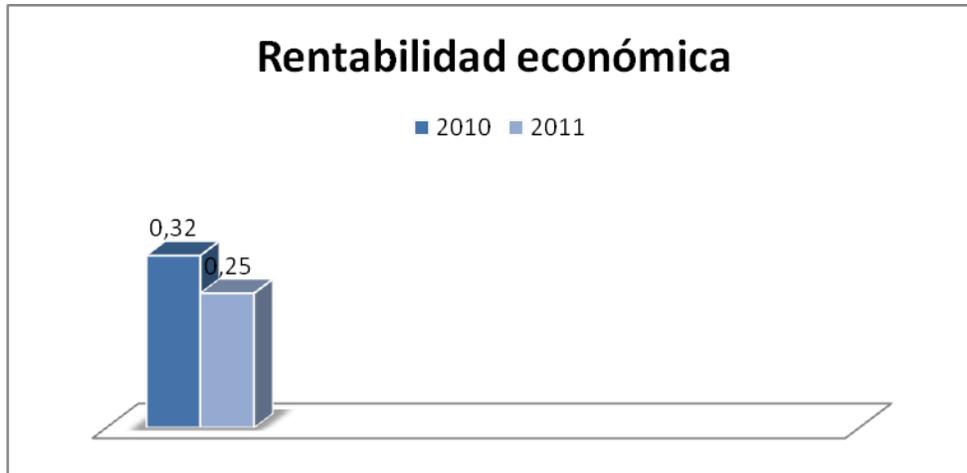
Fuente: Elaboración propia

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad Neta antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activos Totales promedio}}$$

2010	2011
$= \frac{3\,750,2}{11\,687,9} = 0,32$	$= \frac{2\,595,8}{10\,376,0} \approx 0,25$

En los períodos 2010 y 2011 SEPSA Cienfuegos obtuvo \$ 0,32 y \$ 0,25 de utilidad por cada peso invertido como promedio. La variación experimentada es, en coherencia con los otros ratios de rentabilidad, desfavorable.

Gráfico: 2-11



Fuente: (Elaboración propia)

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

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

2010

2011

$$= \frac{3975,4}{11\ 726,6} = 0,34$$

$$= \frac{4131,7}{10\ 376,0} \approx 0,40$$

Gráfico 2-12



Fuente: Elaboración propia

En 2010 y **2011** la EADAS financia el 34 % y el **40** % de sus pasivos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero bajo-medio. Se indica un cambio hacia un mayor apalancamiento financiero, lo que no se puede concluir como una tendencia pues, para ello, habría que analizar una mayor cantidad de períodos y ver si el comportamiento del indicador describiría una línea creciente y continua.

Equilibrio financiero

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

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

Tabla 2.2: Condiciones para el equilibrio financiero. Resultados para la SEPSA

EQUILIBRIO FINANCIERO	FÓRMULA	PERÍODO	
		2010	2011
Relación de Liquidez	Activos Circulante > Pasivos Circulante ($AC > PC$)	1 542,6 > 411,4 Se cumple	1 696,8 > 414,0 Se cumple
Relación de Solvencia	Activos Reales > Recursos Ajenos. ($AC + AFT > PC + PLP$)	3 059,6 < 411,4 No se cumple	3 014 714,2 > 414,0 Se cumple

Relación de Riesgo o Endeudamiento	Recursos Propios \geq Recursos Ajenos.($C \geq PC + PLP$)	6 751,3 > 411,4 Se cumple	6 244,3 > 414,0 Se cumple
		No hay equilibrio	hay equilibrio

(Fuente: Elaboración propia)

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

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

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

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

Estado porcentual. Resultados

Este estado, cuando se compara, constituye el sistema más usual para evaluar la rentabilidad de relación con las ventas. Expresando cada renglón del estado de ingresos como porcentaje puede evaluarse la relación entre ventas e ingresos o gastos específicos. Cuando se emplea esta técnica en dos años consecutivos, técnica llamada Estados Comparativos Porcentuales, resultan estados especialmente útiles para comparar el funcionamiento de una empresa es un año con respecto a otro.

Estados de resultados porcentuales comparativos para 2010 y 2011 de la SEPSA Cienfuegos

Los estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 SEPSA Cienfuegos ponen de manifiesto que los efectos combinados del Costo de Ventas y de otros gastos, los cuales disminuyeron pasando del 74,46 % al 72 % y de 0,43 % al 0,27 % respectivamente, permitieron que tanto las utilidades bruta en ventas, en operación y antes de impuestos se incrementaran de un ejercicio a otro en términos de valores y de peso específico respecto a la base, las ventas. Estas también jugaron un rol importante en el logro de mayores utilidades al incrementarse en un 20 % aproximadamente, a un menor costo además. Las utilidades pasaron a representar aproximadamente un 30 % respecto a las ventas cuando eran de un 26 % de esta base.

Cuadrante de navegación

La razón de rentabilidad económica expresa que la SEPSA por cada peso invertido como promedio en activos totales generó en los períodos 2010 y **2011**, 0,32 y **0,25** pesos de utilidad respectivamente. La variación experimentada fue, como antes se refirió, desfavorable. Sin embargo al ubicar a la organización en el cuadrante de navegación esta cae en el primer cuadro, pues como se explicó antes posee liquidez general o solvencia y es rentable.

No obstante a lo anterior hay que dejar claro, por un lado, que hay que tomar en consideración las variaciones experimentadas por los ratios que esta técnica relaciona, y por otro que respecto al problema de investigación y en general en relación a las cuentas por cobrar, esta técnica de análisis ofrece muy poca información

La técnica Cuadrante de Navegación al ser una representación gráfica de las razones Circulantes y Rentabilidad Económica muestra más claramente los efectos que generan sobre la posición financiera de la empresa la generación de líquido por actividad de operación y de utilidades sobre la inversión. En el caso de la SEPSA el cuadrante pone de manifiesto que la organización en el primero de los períodos generaba bastante derechos por actividad en operación aunque estos los tenía deficientemente utilizados como lo corroboraron los restantes ratios de liquidez y la rotación de cuentas por cobrar y el ciclo de cobro.

Resumen de los indicadores

- Tiene liquidez general, inmediata sin embargo no tiene liquidez instantánea.
- Posee rentabilidad aunque disminuyó de un ejercicio a otro.
- Ciclo de cobro elevado, 21 días por encima del crédito comercial. Las cuentas por cobrar pasan de un periodo a otro de representar el 32 % al 52 %. Tiene cuentas por cobrar envejecidas por un valor de 611,9 MP de un total de 905,7 MP para el 67,56 %.
- El endeudamiento de la entidad es bajo- medio.
- El ciclo de pago está próximo al período de crédito para las operaciones de crédito comercial establecido, aunque se observa una variación al incremento.

2.5 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica

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

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

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

En el primero de los dos grandes pasos se evalúa, previa determinación de los clientes que representan alrededor del 85 % de la inversión en cuentas por cobrar, la conveniencia de cancelar las ventas a aquellos que caen dentro de este grupo-denominados Clase A- e incumplen con el período de crédito establecido en el contrato de compra venta; se valora si resulta útil o no establecer un descuento por pronto pago; y, por último, se evalúa si es beneficioso prolongar el período de crédito de 30 a 45 días. Estas dos últimas evaluaciones se realizan tomando en consideración a todos los clientes, o sea se realizan a partir de toda la información derivadas de las operaciones con la totalidad de los clientes y para todos ellos. Este Primer Gran Paso es consistente con lo propuesto por Ramos (2006). Las tres evaluaciones se realizan a través de seis (6), cuatro (4) y cuatro (4) pasos respectivamente.

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

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

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

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

Conclusiones del capítulo

1. SEPSA es una organización que tiene un encargo social mucha importancia para el país y para las organizaciones empresariales: la custodia de los bienes del Estado.
2. La situación económica financiera de la empresa es favorable, positiva. Sin embargo, los indicadores experimentan un retroceso, aunque no llegan a deteriorarse totalmente.
3. El 67,56 % de las cuentas por cobrar se hallan envejecidas. El ciclo de cobro es elevado.

Capítulo 3

Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer Gran Paso: Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito de la Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos

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

Los clientes Clase A se determinaron al listar y organizar los 122 clientes que efectuaron compras en 2011 de mayor a menor importe de facturación, luego se determinó qué porcentaje representan las ventas de cada uno de los clientes del total de ventas realizadas en el período, posteriormente se estableció hasta cuáles y cuántos clientes se acumuló aproximadamente el 85% del total de ventas a crédito, esto es: se identificó en qué clientes se concentra el porcentaje referido de la inversión total en cuentas por cobrar. Los 6 clientes que acumulan este porcentaje de facturación representan el 4,91 % del total. Los resultantes se listan a continuación:

Tabla 3.1: Clientes Clase A

Clientes Clase A	Ventas (MP)	% Unitario	% Acumulado
CUVENTPETROL S.A	2.545,4	25,72696308	25,72696308
Cementos Cienfuegos	2.101,9	21,24440312	46,9713662
ALFICSA	2.028,3	20,50051042	67,47187661
Empresa Cereales Cienfuegos	800,9	8,094886748	75,56676336
Fábrica de Piensos	705,1	7,126613368	82,69337673
Fábrica de Harinas Proteicas	410,3	4,146999666	86,84037639
Total de ventas Clientes Clase A	8.591,9	86,84037639	
Total de Ventas 2011	9.893,9	100	

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

Tabla 3.2: Clientes Clase A Morosos

Clientes Clase A Morosos	Ventas(MP)	% Unitario
Cereales Cienfuegos	800,9	8,094886748
Fábrica de Piensos	705,1	7,126613368
Harinas Proteicas	410,3	4,146999666
Total de ventas Clientes Clase A morosos	1.916,3	19,36849978

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.3: Cálculo de la utilidad Marginal

Detalles	Plan Actual (PA) (MP)	Plan Propuesto (PP) (MP)	PP E2(MP)	PP E3(MP)
Ingresos por Ventas	9.893,9	7.977,6	8.935,8	9.414,8
menos: costo*				
Fijos	4.788,9	4.788,9	4.788,9	4.788,9
variable	2.578,6	2.079,2	2.328,9	2.453,7
Resultado Neto	2.526,4	1.109,5	1.818,0	2.172,2
Pérdida Marginal	1.416,9		708,4	354,2

Fuente: (Elaboración propia)

Las ventas del Plan Propuesto se determinaron mediante la deducción de las ventas totales de los clientes clase A Morosos al total de ventas del período de la empresa. Los costos variables se calcularon determinando cuánto disminuyeron las ventas de la entidad al deducirle el 100 % de las ventas de los Clientes A Morosos para aplicárselo entonces a los costos variables del Plan Actual, o sea que: los costos variables disminuyen de un plan a otro en el mismo porcentaje en que disminuyen las ventas.

El resultado marginal se calculó por la diferencia del resultado neto del PP con el PA.

* Identificados en el reporte “Gastos por Elementos” o-también conocido como- “Análisis por Elemento de Gastos”.

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

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

Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes

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

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

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

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

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

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

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

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

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

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

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

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Se determina al multiplicar la diferencia entre la Inversión promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Propuesto y la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Actual por una tasa de costo de oportunidad de capital, que debe ser o la tasa de rendimiento sobre la inversión en activos totales de la empresa o la tasa de interés de los préstamos a corto plazo que le aplica el banco a la entidad, según cuál sea la mayor. En el caso de SEPSA en el periodo 2011 se obtuvo rendimiento sobre la inversión del 25 % por lo que la tasa que se utiliza en este estudio es la que corresponde al Rendimiento sobre la Inversión.

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

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar				
	PA(MP)	PPE1(MP)	PPE2(MP)	PPE3(MP)
Promedio de cuentas por Cobrar	1.403,4	738,6	1.323,6	1.363,5
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General	0,7	0,9	0,8	0,8
Inversión promedio en cuentas por cobrar	1.045,0	635,9	1.054,3	1.048,9
Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar				
Inversión promedio PP		635,9	1.054,3	1.048,9
Desinversión promedio programa actual		1.045,0	1.045,0	1.045,0
(Des)inversión Marginal		(409,2)	9,2	3,9
ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		(102,3)	2,3	1,0
Toma de decisión				
Pérdida Marginal		1.416,9	708,4	354,2
(Ahorro)costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		(102,3)	2,3	1,0
Pérdida Marginal Neta		1.314,6	710,7	355,2

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión

En los escenarios evaluados la SEPSA tendría una disminución en sus utilidades en operación. Al añadir los costos por asumir los programas propuestos en cada escenario la situación negativa se exacerbaría. Teniendo en cuenta estos resultados, SEPSA no debe cancelar las ventas a los clientes Clase A Morosos.

3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

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

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

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

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

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

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

y se **determina:**

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

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

Se **obtiene:**

% VcD=Ventas con descuentos entre la nueva rotación

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

Tabla 3.5: Resultado Marginal

Detalles	PA (MP)	PP(MP)
Ingresos de venta	9.893,9	9.893,9
menos:costo		
fijos	4.788,9	4.788,9
variable	2.578,6	2.578,6
costo de descuento		49,5
Resultado Neto	2.526,4	2.476,9
Pérdida Marginal	49,5	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA(MP)	PP(MP)
Promedio de cuentas por Cobrar	263.468,0	197.669,7
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,7	0,7
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	196.191,6	148.183,2
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		148.183,2
Inversión promedio PA		196.191,6
desinversión Marginal		48.008,4
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		12.002,1
Toma de decisión		
Pérdida Marginal		49,5
Ahorro de la inversión Adicional		12.002,1
Utilidad Marginal Neta		11.952,6

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.7: Resultado Marginal

Detalles	PA(MP)	PP E2(MP)
Ingresos de venta	9.893,9	9.893,9
menos:costo		
fijos	4.788,9	4.788,9
variable	2.578,6	2.578,6
costo de descuento		98,9
Resultado Neto	2.526,4	2.427,5
Pérdida Marginal	98,9	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.8: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago. E2

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA(MP)	PP(MP)
Promedio de cuentas por Cobrar	263.468,0	131.871,4
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,7	0,8
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	196.191,6	99.516,9
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		99.516,9
Inversión promedio PA		196.191,6
desinversión Marginal		96.674,8
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		24.168,7
Toma de decisión		
Pérdida Marginal		98,9
Ahorro de la inversión Adicional		24.168,7
Utilidad Marginal Neta		24.069,8

Fuente: (Elaboración propia)

Para el caso de los dos escenarios evaluados SEPSA dejaría de ganar o lo que es lo mismo tendría una disminución neta en las utilidades sobre ventas por 49,5 MP y 98,9 MP en el primero y el segundo respectivamente; sin embargo, estas se verían compensadas y superadas por la disminución (el ahorro) en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar de \$ 12.002,1 MP y 24.168,7 MP, por lo que tendría adiciones netas a las utilidades en operación actuales por 11.952,6 MP y 24.069,8 MP. Por lo anterior SEPSA debe establecer el descuento por pronto pago.

Conclusión Parcial:

Para cualquier escenarios en que las ventas no crezcan el establecimiento del descuento por pronto pago le es factible a SEPSA, a pesar de que al incluir un costo más en el plan propuesto, a saber: el costo del descuento, además de los costos fijos y variables; y permanecer iguales las ventas, *necesariamente* la utilidad neta del nuevo plan es menor que la del plan actual por lo que el resultado marginal es, obligatoriamente, una pérdida; se obtiene una utilidad marginal neta pues Al adicionar el ahorro en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar el resultado marginal negativo se compensa y superada.

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

Tabla 3.9: Resultado Marginal

Detalles	PA(MP)	PP(MP)
Ingresos de venta	9.893,9	10.388,6
menos:costo		
fijos	4.788,9	4.788,9
variable	2.578,6	2.707,5
costo de descuento		51,9
Resultado Neto	2.526,4	2.840,2
Utilidad Marginal	313,8	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA(MP)	PP(MP)
Promedio de cuentas por Cobrar	263.468,0	197.673,1
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,7	0,7
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	196.191,6	143.629,7
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		143.629,7
Inversión promedio PA		196.191,6
desinversión Marginal		52.562,0
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		13.140,5
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		313,8
Ahorro de la inversión Adicional		13.140,5
Utilidad Marginal Neta		13.454,3

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa aumentaría su utilidad sobre las ventas en 313,8 MP resultado que se refuerza, se acrecienta con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de 13.140,5 MP por lo cual la SEPSA debe establecer el programa propuesto; de hacerlo adicionaría netamente 13.454,3 MP.

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

Tabla 3.11: Resultado Marginal

Detalles	PA (MP)	PP(MP)
Ingresos de venta	9.893,9	10.388,6
menos:costo		
fijos	4.788,9	4.788,9
variable	2.578,6	2.707,5
costo de descuento		103,9
Resultado Neto	2.526,4	2.788,3
Utilidad Marginal	261,9	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA(MP)	PP(MP)
Promedio de cuentas por Cobrar	263.468,0	131.878,3
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,7	0,7
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	196.191,6	96.482,4
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		96.482,4
Inversión promedio PA		196.191,6
desinversión Marginal		99.709,2
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		24.927,3
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		261,9
Ahorro de la inversión Adicional		24.927,3
Utilidad Marginal Neta		25.189,2

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa aumentaría su utilidad sobre las ventas en 261,9 MP resultado que seincrementaría, reforzaría con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de 24.927,3 MP, por lo cual SEPSA debe establecer el programa propuesto, esto es: debe ofrecer un descuento por pronto pago del 2 % si se espera que las ventas crezcan en un 5 % y que el 50 % de ellas se hagan con el descuento. La adición neta a las utilidades totales que resultan de la unión del resultado marginal y el ahorro del costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar es de 25.189,2 MP.

3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días

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

Tabla 3.13: Resultado Marginal

Detalles	PA(MP)	PP(MP)
Ingresos de venta	9.893,9	10.388,6
menos:costo		
fijos	4.788,9	4.788,9
variable	2.578,6	2.707,5
Resultado Neto	2.578,6	2.892,2
Utilidad Marginal	313,6	

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

Tabla 3.14: Promedio cuentas por cobrar programa propuesto

	PA	PP
Período de crédito	30	45
Período promedio de cobro(PPC o Ciclo de cobro)	51	¿ x ?
x=ciclo de cobro		76,5
Rotación de cuentas por cobrar= 360 entre x		4,705882353
promedio de cuentas por cobrar		2.207,6

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 5 % de las ventas provoca una utilidad marginal de 313,6 MP la que unida al ahorro en el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de 48.649,7 MP da como resultado una pérdida neta en el de 48.963,2 MP. Por lo que SEPSA debe continuar implementar programa propuesto.

Tabla 3.15: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA(MP)	PP(MP)
Promedio de cuentas por Cobrar	263.468,0	2.207,6
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,7	0,7
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	196.191,6	1.593,0
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		1.593,0
Inversión promedio PA		196.191,6
desinversión Marginal		194.598,7
Ahorro en el Costo de la inversión en Cuentas por Cobrar		48.649,7
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		313,6
Ahorro de la inversión Adicional		48.649,7
Utilidad Marginal Neta		48.963,2

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.16: Resultado Marginal

Detalles	PA(MP)	PP(MP)
Ingresos de venta	9.893,9	10.883,3
menos:costo		
fijos	4.788,9	4.788,9
variable	2.578,6	2.836,5
Resultado Neto	2.578,6	3.257,9
Utilidad Marginal	679,3	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 10 % de las ventas provoca una utilidad marginal de 679,3 MP que unida al ahorro en el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de 48.642,8 provoca una adición neta al resultado de 49.322,1 MP; por lo que la SEPSA debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 10 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Tabla 3.17: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA(MP)	PP(MP)
Promedio de cuentas por Cobrar	263.468,0	2.312,7
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,7	0,7
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	196.191,6	1.620,4
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		1.620,4
desinversión promedio PA		196.191,6
Inversión Marginal		194.571,3
Ahorro de la inversión en Cuentas por Cobrar		48.642,8
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		679,3
Ahorro de la inversión Adicional		48.642,8
Utilidad Marginal Neta		49.322,1

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.18: Resultado Marginal

Detalles	PA (MP)	PP(MP)
Ingresos de venta	9.893,9	11.378,0
menos:costo		
fijos	4.788,9	4.788,9
variable	2.578,6	2.965,4
Resultado Neto	2.526,4	3.623,7
Utilidad Marginal	1.097,3	

Fuente: (Elaboración propia)

El aumento del 15 % de las ventas provoca una utilidad marginal de 1.097,3 MP que unida al ahorro en el costo de la inversión marginal en cuantas por cobrar de 48.636,0 MP provoca una adición neta al resultado en operación de 49.733,3 MP; por lo que la SEPSA debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 15 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Tabla 3.19: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	263.468,0	2.417,8
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,7	0,7
Tasa de rentabilidad general	74,5	68,2
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	196.191,6	1.647,8
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		1.647,8
Inversión promedio PA	196.191,6	
desinversión Marginal		194.543,9
Ahorro de la inversión en Cuentas por Cobrar		48.636,0
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		1.097,3
Ahorro en la inversión Adicional		48.636,0
Resultado		49.733,3

Fuente: (Elaboración propia)

Conclusión parcial:

SEPSA debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días para cualquiera de los escenarios evaluados. Este argumento se confirma al

observar que la adición neta al resultado en operación se incrementa en la medida en que lo hacen las ventas. No obstante a que este comportamiento se puede identificar por simple observación directa, en la presente investigación se comprobó mediante el procesamiento en Microsoft Excel con un número considerable de escenarios posibles, esto es de incrementos de ventas continuos. Esta determinación dota la conclusión de argumentos comprobatorios sólidos ante la objeción de por qué los escenarios evaluados y mostrados aquí y no otros, ante el cuestionamiento de cómo seleccionar los escenarios.

3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del Crédito

Caracterización de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos

La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, en forma abreviada “EPICIEN”, situada al norte de la bahía de Jagua, tiene personalidad jurídica propia con código REEUP 109.0.12540, se subordina al Grupo Empresarial Pesquero Industrial “PESCACUBA”, perteneciente al Ministerio de la Industria Pesquera, con una estructura en función de la pesca extractiva de especies de escama, camarón y acuícolas, procesamiento industrial de estas especies, comercialización, almacenamiento refrigerado, así como otros servicios.

MISIÓN

Satisfacer las exigencias del mercado interno y externo, a través del cultivo, captura, procesamiento y comercialización de productos pesqueros de calidad y alto nivel nutricional; de manera eficiente y eficaz con la participación de sus directivos y trabajadores competentes y comprometidos.

VISIÓN

Empresa autofinanciada y rentable, distinguida por la calidad de sus productos en el mercado nacional e internacional, con cuadros capaces y preparados con las más modernas técnicas de dirección; los recursos humanos altamente calificados, competentes y con un elevado sentido de pertenencia; que les permite asumir con eficiencia la introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo que conduzca a alcanzar alto valor agregado de las producciones industriales, lo cual unido al mejoramiento de la infraestructura de la actividad pesquera e industrial, asegura la llegada oportuna, estable y con calidad de los productos para la distribución según las líneas estatales y diversifica los fondos exportables y las

ofertas al mercado interno en divisas y moneda nacional, sosteniendo una administración responsable del medio ambiente.

OBJETO EMPRESARIAL:

- ❖ Capturar, cultivar, industrializar y comercializar de forma mayorista especies de la plataforma y acuícolas en pesos cubanos y pesos convertibles y productos procedentes de la pesca comercial privada en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, dicha venta se efectúa luego de cumplirse los planes de entrega para el consumo social.
- ❖ Capturar, cultivar, industrializar y comercializar de forma minorista a través de las pescaderías especiales especies de la plataforma y acuícolas y productos procedentes de la pesca Comercial privada en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, dicha venta se efectúa luego de cumplirse los planes de entrega para el consumo social.
- ❖ Comercializar de forma Mayorista productos pesqueros y otros con destino a la población según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
- ❖ Producir y Comercializar de forma mayorista productos conformados a partir de productos pesqueros con destino a la pescadería del territorio y minorista con destino a la venta en las Pescaderías Especializadas en pesos cubanos.
- ❖ Brindar servicios de congelación y almacenamiento refrigerado y carga seca al sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria y a terceros cuando existan capacidades disponibles en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Brindar servicios de maquila a productos de la pesca en pesos cubanos y pesos convertibles.

- ❖ Brindar servicios de carga y descarga de productos refrigerados y no refrigerados de buques y sus actividades conexas y de atraque y desatraque en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Comercializar de forma mayorista insumos industriales entre las empresas del sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria en pesos cubanos, a fin de evitar la paralización de la producción o los servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- ❖ Comercializar de forma mayorista excedentes de productos agropecuarios procedentes de autoconsumo a los Mercados Agropecuarios Estatales en pesos cubanos.
- ❖ Producir hielo para insumo propio y cuando existan excedentes realizar su comercialización mayorista y de forma minorista equipos, partes y piezas para embarcaciones en pesos cubanos.

- ❖ Producir, recuperar y comercializar de forma mayorista equipos, partes y piezas para embarcaciones en pesos cubanos.
- ❖ Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos.
- ❖ Comercializar de forma minorista insumos pesqueros a pescadores privados que venden sus capturas a la empresa, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
- ❖ Comercializar de forma mayorista desechos sólidos del procesamiento industrial en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada el Ministerio del Comercio Interior.
- ❖ Elaborar y Comercializar de forma mayorista artículos de artesanía a partir de productos y subproductos pesqueros no alimenticios en pesos cubanos.
- ❖ Brindar servicios de almacenamiento de combustible a entidades que operan sin tarjetas en pesos cubanos.
- ❖ Brindar servicios de reparación y mantenimiento a embarcaciones de pesca en pesos cubanos.
- ❖ Brindar servicios de transportación de los productos que comercializa en pesos cubanos y convertibles.
- ❖ Brindar servicios de transportación marítima de mercancías a entidades del Sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria en pesos cubanos.
- ❖ Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación asociada a los trabajadores del Sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de reparación y mantenimiento de vehículos automotores al sistema del Ministerio de la Industria Alimentaria en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de suministro de mano de obra para la reparación de enseres menores, de carpintería y tornería a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- ❖ Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a los trabajadores del Grupo Empresarial PESCACUBA en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de suministro de mano de obra para el mantenimiento constructivo y la reparación de vivienda a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- ❖ Ofrecer servicios de maquinado en los talleres de la empresa a terceros en pesos cubanos.
- ❖ Comercializar de forma minorista cigarros a los trabajadores que realicen trabajos en el mar en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de transporte obrero a sus trabajadores en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de transporte de personal a la población en coordinación con las Direcciones Provinciales de Transporte en pesos Cubanos.
- ❖ Brindar servicios de comedor y cafeterita a sus trabajadores en pesos cubanos.

Valores compartidos

Los trabajadores de la pesca cuentan con un código de ética, elaborado a partir de sus valores, así como los que hoy se deben fomentar en el sistema empresarial socialista, partiendo del precepto martiano “Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como con la pública, a su Patria”.

Espíritu de sacrificio por la labor que realizan

- Caracteriza a los trabajadores su consagración, como única alternativa para satisfacer su propio empeño de rendir al máximo posible y cumplir así, el encargo social contraído.
- Ser altruistas y desprendidos con absoluto desinterés.

Sentido de Humanismo

- Asumir el compromiso social que se deriva del decisivo aporte de la actividad pesquera: la contribución al bienestar del hombre, y la preservación del medio ambiente.
- Sentir los problemas de los demás como propios. Brindar afecto, comprensión, mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia las personas.
- Respetar a las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
- No causar, con su conducta, daños a la salud de sus compañeros.

Sentido de pertenencia

- Identificación consciente con los intereses de la organización, siendo fieles veladores del cuidado y protección de los medios de producción y los recursos materiales, luchando contra las indisciplinas, la corrupción y las ilegalidades.
- Luchar contra la apatía, la indolencia, el pesimismo y el espíritu justificativo, así como la inacción ante las dificultades y errores que entorpecen la búsqueda de soluciones.

Sentido de la Responsabilidad

- Cumplir con el compromiso contraído ante sí mismo, el colectivo, la familia, y la sociedad, desarrollando con disciplina, conciencia, eficiencia y calidad las tareas asignadas en pos del

cumplimiento del plan.

- Asumir la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral, propiciando un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta ante las situaciones que se presenten.
- Promover un modo de participación democrática, donde los trabajadores se sientan implicados en los destinos del colectivo laboral, la familia, la comunidad y el país.
- Respetar, apreciar y defender la propiedad social sobre los medios de producción.
- Mantener una conducta positiva ante la preservación del medio ambiente.

Amor al trabajo

- Entrega total al desempeño cabal de las funciones que realiza, cumpliendo con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
- Poseer la capacidad y motivación necesarias para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad que realizan.
- Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que desempeña.

Lealtad y Respeto

- Mantener una conducta laboral, social y moral consecuente con la legalidad socialista y las regulaciones administrativas establecidas en la entidad, promoviendo el respeto consigo mismo y con los demás.
- Ser fiel defensor de los intereses de la organización en cualquier circunstancia, manejando con respeto y discreción la información o problemas que tengamos o afrontemos.

La Estructura Organizativa de la entidad se conforma por una dirección general a la que se subordinan seis direcciones y un grupo de control a los cuales responden siete unidades empresariales de base.

Análisis DAFO

Factores internos

Fortalezas

1. Fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial hasta las UEB.
2. Centro de alto reconocimiento en la captura del camarón Marino, acreditado por la comunidad europea.

3. Técnicos y especialistas preparados y acreditados, con años de experiencia en la actividad que desempeñan.
4. Capacidad instalada para la consolidación y desarrollo de la actividad pesquera acuícola y de plataforma.
5. Sistemas de Pagos que estimulan el incremento de la producción, la productividad y la eficiencia.

Debilidades

1. Falta de modernización e Insuficiente equipamiento tecnológico para la producción industrial y la diversidad de productos, así como, para el almacenamiento refrigerado y el transporte especializado en el proceso de distribución.
2. Insuficiente disponibilidad técnica del transporte automotor debido a la sobreexplotación de los equipos.
3. Falta de recursos materiales para garantizar un adecuado mantenimiento y reparación de la técnica industrial (frigorífica), naval y terrestre.
4. Prolongado período de veda del camarón y poco tiempo de explotación de las embarcaciones de esta flota en otras pesquerías.
5. No tener implantado el sistema de Gestión de la Innovación.

Factores externos

Oportunidades

1. Alta demanda de productos pesqueros en el mercado interno y externo.
2. Proceso de reordenamiento laboral y económico en el país.
3. Procesos de integración con países de fuerte tradición pesquera.
4. Hegemonía territorial del mercado de productos pesqueros, (ausencia de competidores).

Amenazas

1. Crisis económica mundial y recrudescimiento del bloqueo por parte de los EU.
2. Ofertas de trabajo con mayor atractivo en el entorno, producto al desarrollo del polo petroquímico en la provincia.
3. Insuficiente manifestación de las especies de la plataforma, debido al impacto del cambio climático sobre el ecosistema marino.
4. Imposición de clientes mayoristas por el MINAL.
5. No autorización del organismo superior para recibir el servicio de INTERNET y desarrollar la gestión del conocimiento.

Factores claves de éxito

- Aseguramiento de la materia prima.
- Disponibilidad de recursos financieros.
- Inversión en equipamiento.
- Manifestación de los recursos pesqueros.
- Recursos Humanos altamente calificados y motivados
- Certificación de la Calidad del proceso del camarón por las Normas ISO 9000.

Problema estratégico general

La empresa limita su desarrollo por no contar con los recursos necesarios de manera oportuna provocando un deterioro en su tecnología, determinado por la falta de financiamiento.

Solución estratégica general

Alcanzar la eficiencia empresarial, si a través del desarrollo de la investigación y la introducción de nuevas tecnologías, logramos la óptima utilización de las capacidades instaladas, que garantizan una mayor diversificación de nuestras producciones materializadas en posibilidades de negocios y la incursión en nuevos mercados.

Estrategia global o maestra

Fortalecer la posición competitiva con la diferenciación de las características técnicas y de calidad de nuestros productos pesqueros con relación a otros para el mercado nacional y extranjero, utilizando de forma efectiva los recursos humanos, así como la tecnología disponible y emergente que facilite la optimización de los productos tradicionales, mejorando la eficiencia de todos los procesos y sistemas.

Áreas de resultados claves

Económica – Financiera

Capital Humano

Calidad e Industria

Producción

Frigorífico comercial

Aseguramiento y transporte

Técnico - energética

Análisis de las cinco variables para decidir si se le concede o no el crédito comercial a la EPICIEN

Comportamiento de los Pagos

Esta variable no se analizó pues en el paso reciente EPICIEN no ha sido cliente de SEPSA Cienfuegos.

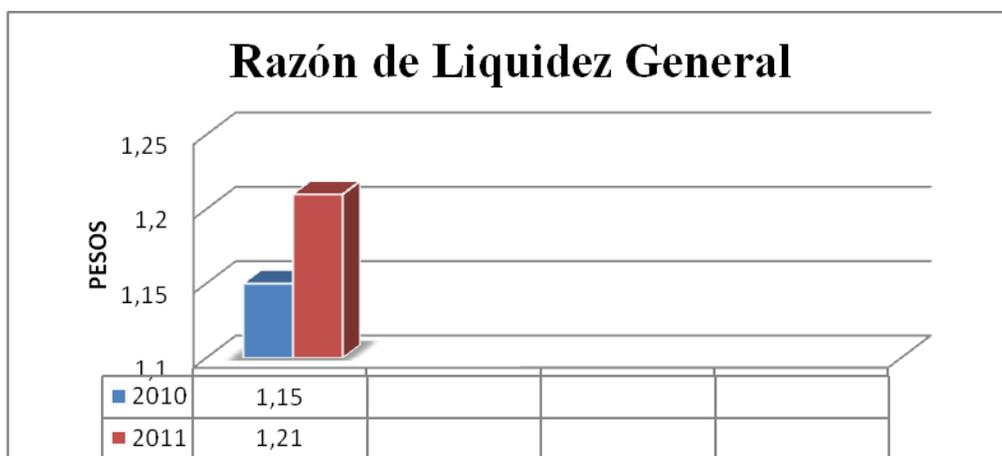
Situación económica financiera de la EPICIEN

Razones de liquidez

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

$$\begin{array}{ccc} & 2010 & 2011 \\ = \frac{9\,380\,913,00}{8\,168\,313,00} \approx & 1,15 & = \frac{9\,556\,880,00}{7\,907\,984,00} \approx 1,21 \end{array}$$

Gráfico: 3-1 Razón de Liquidez General



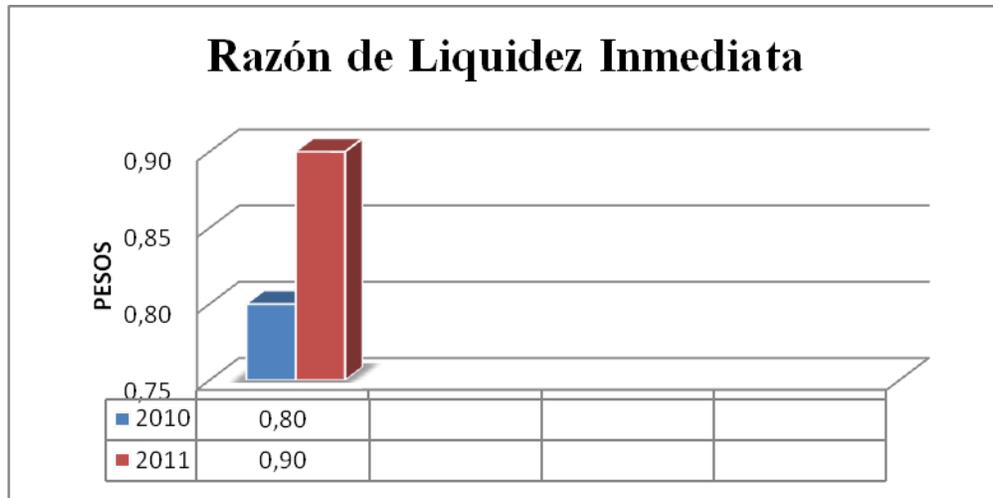
Fuente: (Elaboración propia)

La razón circulante muestra que la EPICIEN poseía en los años 2010 y **2011**, 1,15 y **1,21** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada fue favorable. Si bien en los dos períodos referidos la entidad estaba en peligro de no poder enfrentar las deudas que vencían en el corto plazo, esta situación se atenuó en el segundo ejercicio. Al analizar el saldo de los grupos de cuentas que el ratio relaciona se observa que el activo circulante aumentó en un 1,88 % de un año a otro; mientras que el pasivo circulante disminuyó en un 3,19 %.

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

<p style="text-align: center;">2010</p> $= \frac{9\,380\,913,00 - 2\,847\,795,00}{8\,168\,313,00} \approx 0,80$	<p style="text-align: center;">2011</p> $= \frac{9\,556\,880,00 - 2\,418\,837,00}{7\,907\,984,00} \approx 0,90$
--	--

Gráfico: 3-2 Razón de Liquidez Inmediata



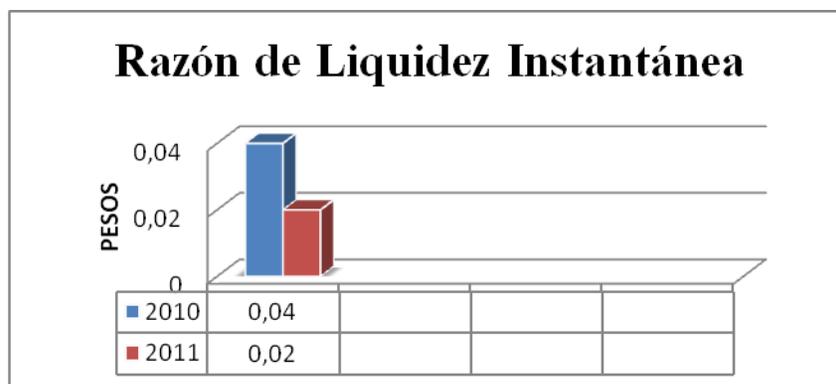
Fuente: (Elaboración propia)

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2010 y **2011**, aproximadamente 0,80 y **0,90** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. En el primer período la razón se halla en el rango ideal que se considera correcto, a saber 0,50 – 0,80; mientras en 2011 tenía peligro de tener bienes y derechos ociosos, deficientemente utilizados, al encontrarse ligeramente por encima del citado rango.

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

2010	2011
$= \frac{331\,318,00}{8\,168\,313,00} \approx 0,04$	$= \frac{193\,923,00}{7\,907\,984,00} \approx 0,02$

Gráfico: 3-3 Razón de Liquidez Instantánea



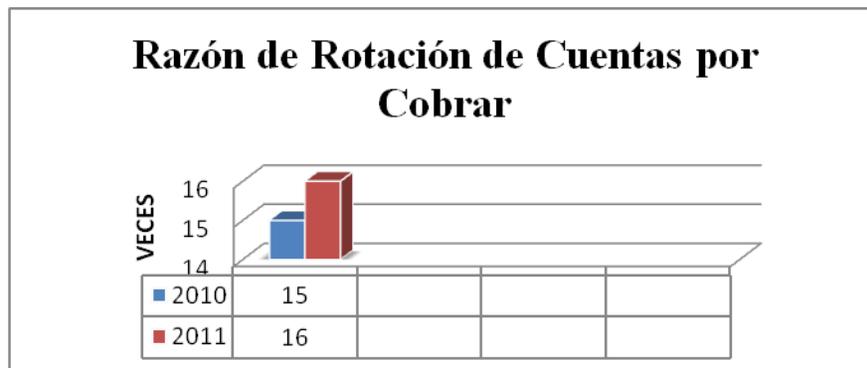
Fuente: (Elaboración propia)

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,04 y **0,02** pesos de activos totalmente líquido, en 2010 y **2011** respectivamente. O sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente la entidad cuenta con 0,02 y **0,04** en efectivo. La variación experimentada es desfavorable aunque poco significativa. En ambos períodos se evidencian problemas de liquidez instantánea.

Razones de Actividad

$$\begin{array}{ccc} \text{Razón de Rotación} & = & \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}} \\ \text{Cuentas por Cobrar} & & \\ \\ \text{2010} & & \text{2011} \\ \\ = \frac{20\,891\,915,00}{2\,785\,588,60} \approx 7,5 \text{ veces} & & = \frac{18\,045\,059,00}{2\,607\,667,40} \approx 6,92 \text{ veces} \end{array}$$

Gráfico: 2-4 Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar

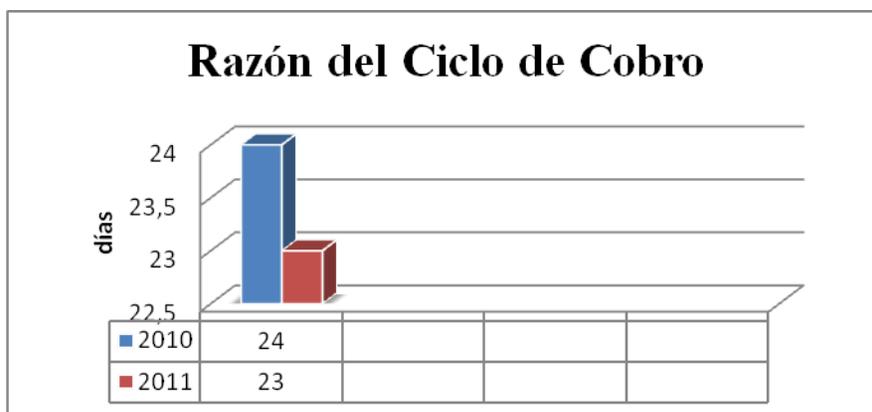


Fuente: (Elaboración propia)

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

$$\begin{array}{ccc} \text{2010} & & \text{2011} \\ \\ = \frac{360}{7,5} \approx 48 \text{ días} & & = \frac{360}{6,92} \approx 52 \text{ días} \end{array}$$

Gráfico: 3-5 Razón del Ciclo de Cobro



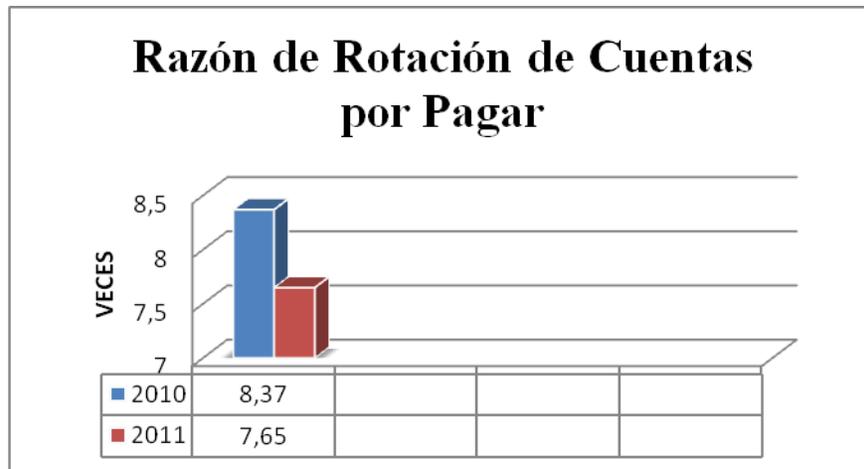
Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 7,5 y **6,92** veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 48 y **52** días, respectivamente. O sea a la empresa le tomó como promedio cobrar sus ventas netas a crédito aproximadamente 48 y **52** días en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue desfavorable, y se debe a que habiendo disminuido las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, el decrecimiento de las ventas superó a la disminución del promedio de las cuentas por cobrar, o sea las ventas disminuyeron en una proporción mayor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar, a saber: las primeras se contrajeron en un 13,63 %, mientras las segundas en un 6,39 %

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

2010	2011
$= \frac{14\,428\,626,00}{1\,723\,850,25} \approx 8,37 \text{ veces}$	$= \frac{6\,087\,148,20}{795\,705,66} \approx 7,65 \text{ veces}$

Gráfico: 3-6 Razón de Rotación de Cuentas por Pagar



Fuente: (Elaboración propia)

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

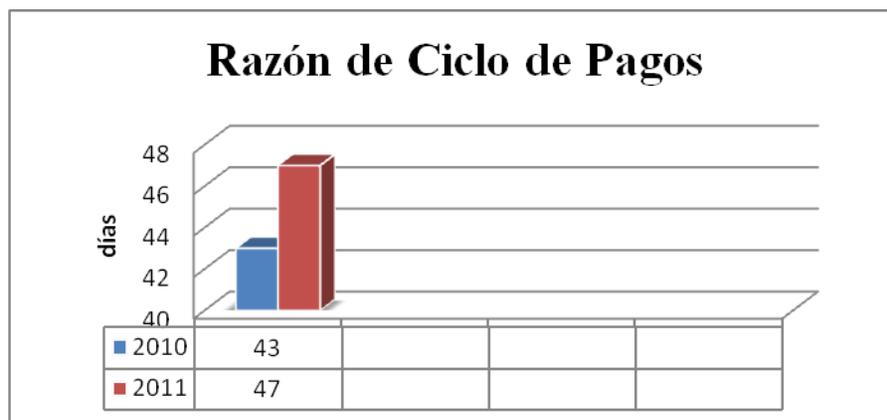
$$= \frac{360}{8,37} \approx 43 \text{ días}$$

2009

$$= \frac{360}{7,65} \approx 47 \text{ días}$$

2010

Gráfico: 3-7 Razón de Ciclo de Pagos



Fuente: (Elaboración propia)

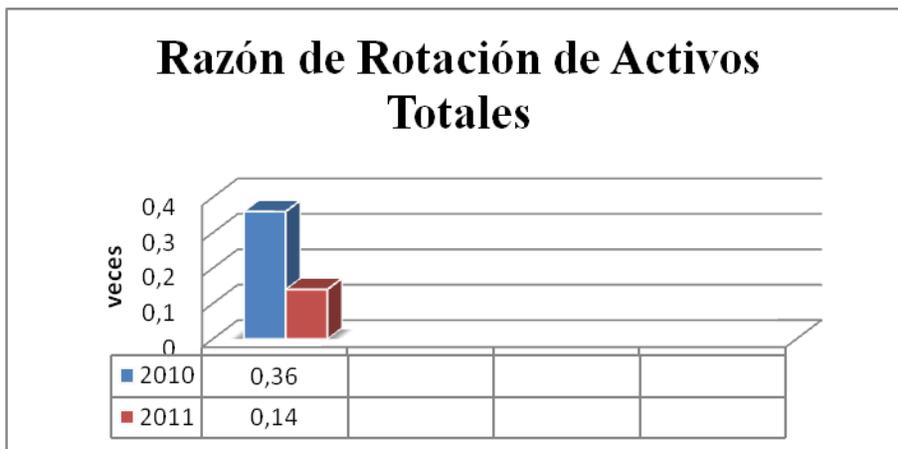
Rotación de cuentas por pagar es de 8,37 y 7,65 veces en 2010 y **2011**, respectivamente; para un ciclo de pago de 43 y **47** días en los períodos analizados. En ambos períodos el ciclo es superior a los 30 días de período de crédito que le ofrecen a la empresa. La variación experimentada es relativamente poco

significativa. El cambio es consistente con la variación que experimentó el ciclo de cobro; sin embargo, es inconsistente que se pague antes de cobrar o más bien poco prudente.

$$\begin{array}{ccc} \text{Razón de Rotación} & = & \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Promedio}} \\ \text{de Activos Totales} & & \\ \\ 2010 & & 2011 \\ \\ = \frac{20\,891\,915,00}{58\,741\,830,50} \approx 0,36 \text{ veces} & & = \frac{18\,045\,059,00}{126\,103\,076,00} \approx 0,14 \text{ veces} \end{array}$$

Este ratio arroja que la empresa obtenía aproximadamente 0,36 y **0,14** pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y **2011** respectivamente. La variación es desfavorable y relativamente sensible. Rotación muy baja.

Gráfico: 3-8 Razón de Rotación de Activos Totales



Fuente: (Elaboración propia)

Razones de Rentabilidad

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

2010

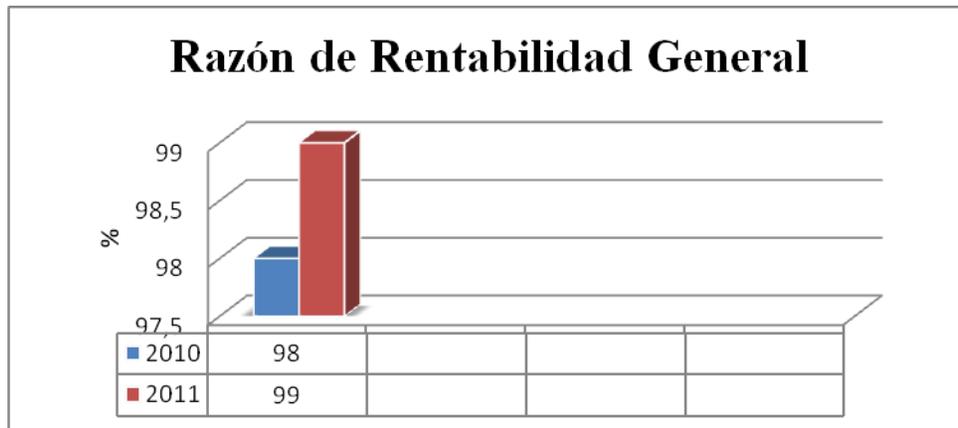
2011

$$= \frac{20\,921\,823,00}{21\,285\,388,00} \approx 0,98 * 100 = 98 \%$$

$$= \frac{18\,454\,518,00}{18\,649\,566,00} \approx 0,99 * 100 = 99\%$$

Para generar un peso de ingreso total la organización debía gastar en 2010 aproximadamente \$ 0,98 y en **2011** la razón muestra que por cada peso de ingreso la entidad gasta \$ **0,99**. La variación de un período a otro, como antes se anunció, es desfavorable, aunque poco significativa.

Gráfico: 3-9 Razón de Rentabilidad General



Fuente: (Elaboración propia)

$$\text{Margen de Utilidad sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta Después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$$

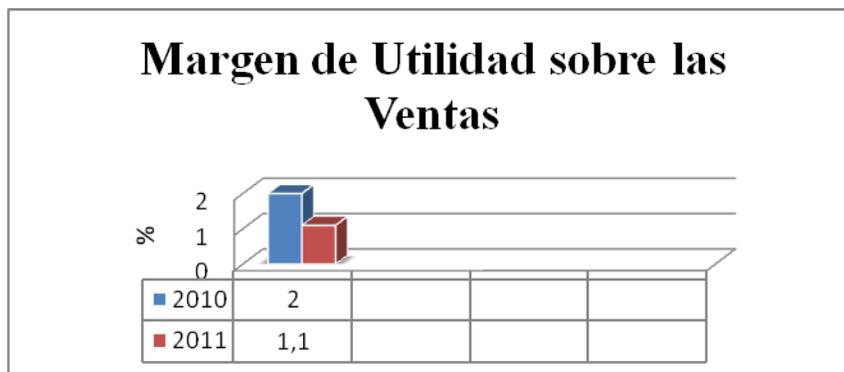
2010

2011

$$= \frac{363\,565,00}{20\,891\,915,00} \approx 0,02 * 100 = 2\%$$

$$= \frac{195\,047,00}{18\,045\,059,00} \approx 0,011 * 100 = 1,1 \%$$

Gráfico: 3-10 Margen de Utilidad Sobre las Ventas



Fuente: (Elaboración propia)

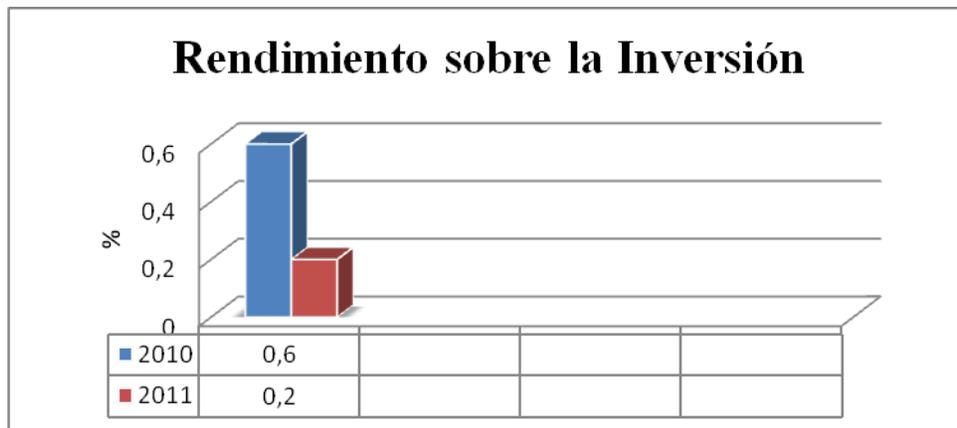
El margen de utilidad sobre las ventas de EPICIEN es bajo y, además, experimenta una variación desfavorable aunque relativamente poco significativa. Mientras en 2010 la organización obtenía \$ 0,02 por cada peso de venta en 2011 generaba tan solo 0,01.

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuesto}}{\text{Activos Totales Promedio}}$$

	2010		2011
	$= \frac{363\,565,00}{58\,741\,830,50} \approx 0,006 * 100 = 0,6 \%$		$= \frac{195\,047,00}{126\,103\,076,00} \approx 0,002 * 100 = 0,2 \%$

El rendimiento sobre la inversión, como la anterior razón analizada, también es bajo: por cada peso invertido como promedio en activos EPICIEN solo obtuvo en 2010 y 2011 \$ 0,006 y \$ 0,002 respectivamente; la variación experimentada es desfavorable.

Gráfico: 3-11 Rendimiento Sobre la Inversión



Fuente: (Elaboración propia)

Razones de Endeudamiento

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

2010

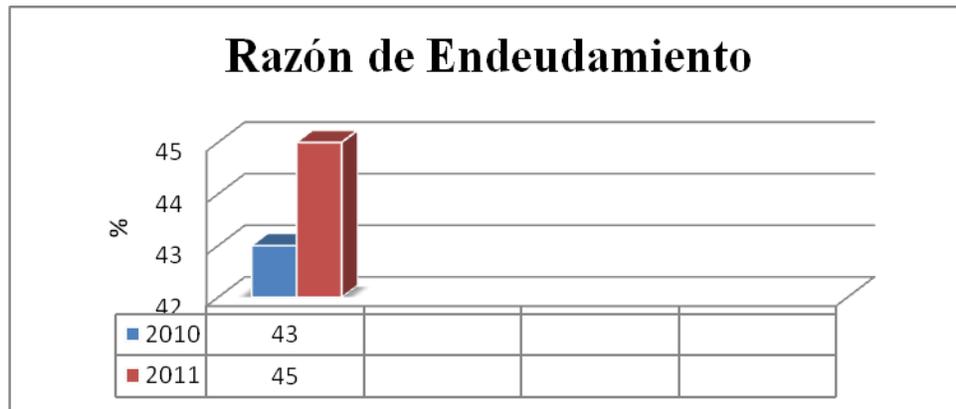
2011

$$= \frac{14\,363\,131,00}{33\,461\,201,00} \approx 0,43 * 100 = 43 \%$$

$$= \frac{14\,810\,250,00}{32\,591\,097,00} \approx 0,45 * 100 = 45 \%$$

El endeudamiento de la entidad es medio, estable. EPICIEN financia el 43 % y 45 % de sus activos con deuda. Indica la razón un apalancamiento financiero también medio. La variación es poco significativa en términos financieros y de valores.

Gráfico: 3-12 Razón de Endeudamiento



Fuente: (Elaboración propia)

Equilibrio financiero

En ambos períodos EPICIEN tenía equilibrio financiero, toda vez que se cumplían las tres relaciones básicas.

Resumen de los indicadores

- Rentabilidad General aceptable a pesar de que está por debajo del límite inferior del rango que se considera ideal por la literatura que se consulta, lo que denota que estaba en peligro de suspensión de pago. No tiene liquidez instantánea.
- Rentabilidad muy baja.
- Endeudamiento estable, equilibrado.
- Rotación de activos totales muy baja.
- Ciclos de cobros y pagos elevados e inconsistentes con las estrategias para administrar eficientemente el capital de trabajo: paga sus deudas de corto plazo antes de hacer efectivo sus derechos, antes de cobrar.

Por todo lo antes expuesto se le otorga la calificación de **MAL** a este parámetro.

Administración de la entidad

El director de entidad se desempeña como tal desde hace seis meses, pero con anterioridad ha ocupado otros cargos de dirección a diferentes niveles.

La Directora de Contabilidad y Finanzas es graduada de Nivel superior. El Departamento Económico cuenta con una plantilla de 12 trabajadores de ellos 9 son graduados de Nivel superior y 3 graduados de técnico medio, además cuentan con 4 estudiantes que se encuentran en el periodo de adiestramiento. La plantilla aprobada para el departamento económico se encuentra totalmente cubierta. No existe en él fluctuación de personal sino que se caracteriza por la estabilidad y permanencia de sus integrantes lo que ha permitido socializar y sistematizar las experiencias y resultados positivos toda vez que no se ha tenido que adiestrar en una función determinada a más de una persona.

La contabilidad se lleva a cabo de forma computarizada para lo cual se encuentra implantado el sistema de contabilidad automatizado SISCOMIP, Versión Telemar 2.0, lo que permite la rapidez, confiabilidad y eficiencia del registro contable. Este sistema se introdujo en la organización en el año 1999.

Respecto a la eficiencia en las relaciones con los acreedores, presupuesto del estado y clientes se comprobó que incumplen con los compromisos de los suministradores pues su ciclo de pago es de 47 días en promedio; y, en relación a sus obligaciones con el Estado, cumplen con sus deberes por las cantidades y en los períodos o plazos pactados.

Por todo lo anterior se califica este parámetro de Regular

Condiciones de mercado

Las producciones de la empresa califican como de alta demanda y cotización; lo primero garantiza que la organización no tenga dependencia de un solo cliente. Además, en medio de los nuevos cambios en el modelo económico cubano y en el entorno empresarial nacional, aparecen nuevas figuras económicas que se presentan como potenciales clientes de la empresa teniendo en cuenta la misión con que emergen ante la sociedad.

Los suministradores de la organización son estables, entre los fundamentales se encuentran ABACEN (PROPES), COPMAR, ALISUR y Empresa de Cereales Cienfuegos. Estos son, además, designados por el Ministerio de la Industria Pesquera (MIP), al que pertenece la EPICIEN.

Los precios se han comportado de manera estable en los últimos años, aunque los fijados por ABACEN, correspondientes a los suministros para la actividad pesquera propiamente, sí han tenido una tendencia al alza.

El acceso a la materia prima es a través de las asignaciones del MIP de acuerdo al presupuesto aprobado.

Por todo lo anterior se califica de Bien este parámetro.

Otros factores Relevantes

La producción de productos pesqueros está registrada por el instituto nacional de Alimentos. La empresa se prepara para la certificación de la producción del Camarón Entero Congelado con la norma cubana NC ISO 9001:2008.

Además, todas las producciones se certifican por el personal acreditado para esta función en la empresa y cuando se realiza la venta se emite una declaración de conformidad al cliente amparada por las normas cubanas vigentes y las de la empresa para el proceso productivo.

Las producciones, sin embargo, no se hallan asegurados. Empero, estas sí se planifican para períodos inmediatos futuros, así como contratadas con los clientes. Asimismo los suministros fundamentales.

Por todo lo anterior se califica de Bien este parámetro.

CONCLUSIONES

- Se fundamenta científicamente el problema de investigación a través del empleo de diferentes técnicas de análisis económico financiero.
- Se aplica un procedimiento para la evaluación de los estándares totales de crédito de la organización, que le permite evaluar la conveniencia de modificarlos.
- SEPSA no debe cancelar las ventas a los Clientes A Morosos, de hacerlo tendría una disminución por seis (6) y siete (7) dígitos en las utilidades en operación actuales.
- Se debe establecerse el descuento por pronto, de hacerlo se SEPSA obtendría adiciones netas a las utilidades por cifras de ocho (8) dígitos.
- SEPSA debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días, para cualquiera de los escenarios evaluados. Este argumento se confirma al observar que la adición neta al resultado en operación se incrementa en la medida en que lo hacen las ventas, llegando a ser por una cifra de ocho (8) dígitos.
- La *Situación Financiera* de la EPICIEN se califica de MAL, por lo que se concluye, tomando en consideración lo dictado por el procedimiento de López (2010), que no es un sujeto digno de crédito y en consecuencia se debe rechazar la solicitud de crédito.

RECOMENDACIONES

- No cancelar las ventas a los Clientes A Morosos.
- Establecerse el descuento por pronto pago.
- Aplazar el período de crédito de 30 a 45 si se espera que produzca un incremento en las ventas.
- Determinar, mediante el empleo de Microsoft Excel u otro programa profesional, todas las combinaciones posibles entre las ventas y el porcentaje de esta que se hagan con descuento que generen adiciones netas a las utilidades o determinar mediante método de expertos o especialistas los más probables escenarios para tomar decisiones más acertadas respecto a la utilidad de implementar el descuento por pronto pago.
- Aplicar el Segundo Gran Paso del procedimiento cuando se evalúe conceder crédito comercial a cualquiera persona jurídica, sobre todo si es un cliente nuevo.
- Diseñar un procedimiento que permita determinar hasta qué monto debe otorgársele crédito a una empresa solicitante a fin de no tener que evaluar en cada operación de venta si es o no sujeto digno de crédito el solicitante. O sea, buscar la manera de establecer científicamente una línea de crédito por las características y la situación financiera de cada cliente.
- Denegar la solicitud de crédito comercial a la EPICIEN.
- Revisar críticamente los contratos con cada uno de los clientes, en especial con los clientes Clase A Morosos con el fin de identificar qué no se está haciendo de lo que está escrito en los convenios y qué no se está considerando en estos que sea susceptible de incluir para minimizar los riesgos de morosidad e impago.
- Revisar críticamente la política y los procedimientos de cobro para identificar qué debe mejorarse, qué debe incluirse y qué debe desecharse de estos, con el objeto de mejorar-si lo necesita, la gestión de cobro.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso Alfonso, L., 2011. *Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Unidad de Administración Comercial Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Brito Sarria, Y., 2011. *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Espartaco*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Calderón, A.R., 2010. *Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora MINAZ Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Castañeda, A.D., 2005. *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*,
- Catacora, F., 2003. *Contabilidad. la base para las decisiones gerenciales*, Venezuela: Mc Graw Hill.
- Correa, A., 2007. *Aplicación de un procedimiento para la determinación del índice de riesgo crediticio*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Cuba, B.C.D, 2000. Resolución No 56 y 64 y otros documentos sobre Cobros y Pagos.
- Del Toro Ríos, J. C. y otros, 2006. *Instituciones y Mercados Financieros*, Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.
- EAC., 1991. *Glosario de términos contables, administrativos, financieros y conexos*, In Barquisimeto.
- Engels, Federico. *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*,
- Espinosa, D., 2005. *Propuesta de un procedimiento para el análisis del capital de trabajo. Caso hotelero*. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas.
- Freire Santana, O., 2011. Grave cadena de impagos en sector empresarial, tomado de, *Cubanet*. Available at: <http://economiecubana.blogspot.com/.../grave-cadena-de-impagos-en-sector.html>.
- García, A., 2007. *Evolución y desarrollo de las finanzas*,
- Gitman, L., 2006. *Fundamentos de administración financiera*, Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.
- González Escoto, R., 2009. *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Granma, 2011. Llama Raúl a restablecer el orden y la disciplina.
- Hernández Álvarez, A., 2011. *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Calderas Alastor Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

- Hernández Álvarez, Y., 2011. Aspectos Económicos. Generalidades, tomado de, *Mundiserver*. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos43/aspectos-economicos/aspectos-economicos2>.
- León Andrade, M., 2010. *Aplicación de un Procedimiento de Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Productos Lácteos Escambray*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- León, M., 2010. *Aplicación de un procedimiento de administración de cuentas por cobrar en la empresa productos Lacteos Escambray*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- López Lobaina, D., 2010. *Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydemá, Cienfuegos*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Martínez Molina, J., 2011. Resbaladizos eslabones de la cadena de impagos en Cienfuegos, tomado de, *Cubaweb*. Available at: <http://www.granma.cubaweb.cu/2011/09/16/nacional/artic05.html>.
- Ministerio de Finanzas y Precios, 2010a. Resolución No 206-2010.
- Ministerio de Finanzas y Precios, 2010b. Resolución No. 353-2010.
- Moreno, J., 2005. *La finanzas en las Empresas Información, análisis, recursos y planeación Cuarta.*, Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.
- Pérez Pérez, F., 2011. *Aplicación de Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la "Empresa Diversificada Antonio Sánchez" (EADAS)*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Piedra García, A. A., 2010. *Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Reyes Cavada, M. E., 2010. *Aplicar procedimiento metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cítricos "Arimao"*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Reyes, M.E., 2010. *Aplicar procedimiento metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cítricos "Arimao"*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Rodríguez, G, 2004. *Metodología de la investigación cualitativa*, La Habana: Felix Varela.
- Santiago, A. *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*, Madrid: Pirámides.
- Suárez Gómez, D., 2010. *Gestión de las Cuentas por Cobrar en la sucursal CIMEX Cienfuegos y su Repercusión Económico-Financiera*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Suárez, D., 2010. *Gestión de las cuentas por cobrar en la sucursal Cimex Cienfuegos y su repercusión Económico-Financiera*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Subiaurt Sánchez, J. C., 2009. Algo más sobre la cadena de impago entre empresas. *cubasi*. Available at: <http://www.granma.cubasi.cu/secciones/cartas-direccion/cart-046.html>.

Von Eherberg Carl, 1929. *Hacienda Pública* 19º ed., Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili.

Weston, T. F, 2006. *Fundamentos de administración financiera*, La Habana: Felix Varela.

Zequeira Gay, Y., 2011. *Título: Aplicación de procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Granja Agropecuaria Primero de Mayo de Aguada Pasajeros*. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Anexo 1: Etapas en la evolución de las finanzas

Figura 1: Evolución histórico – científica de las Finanzas

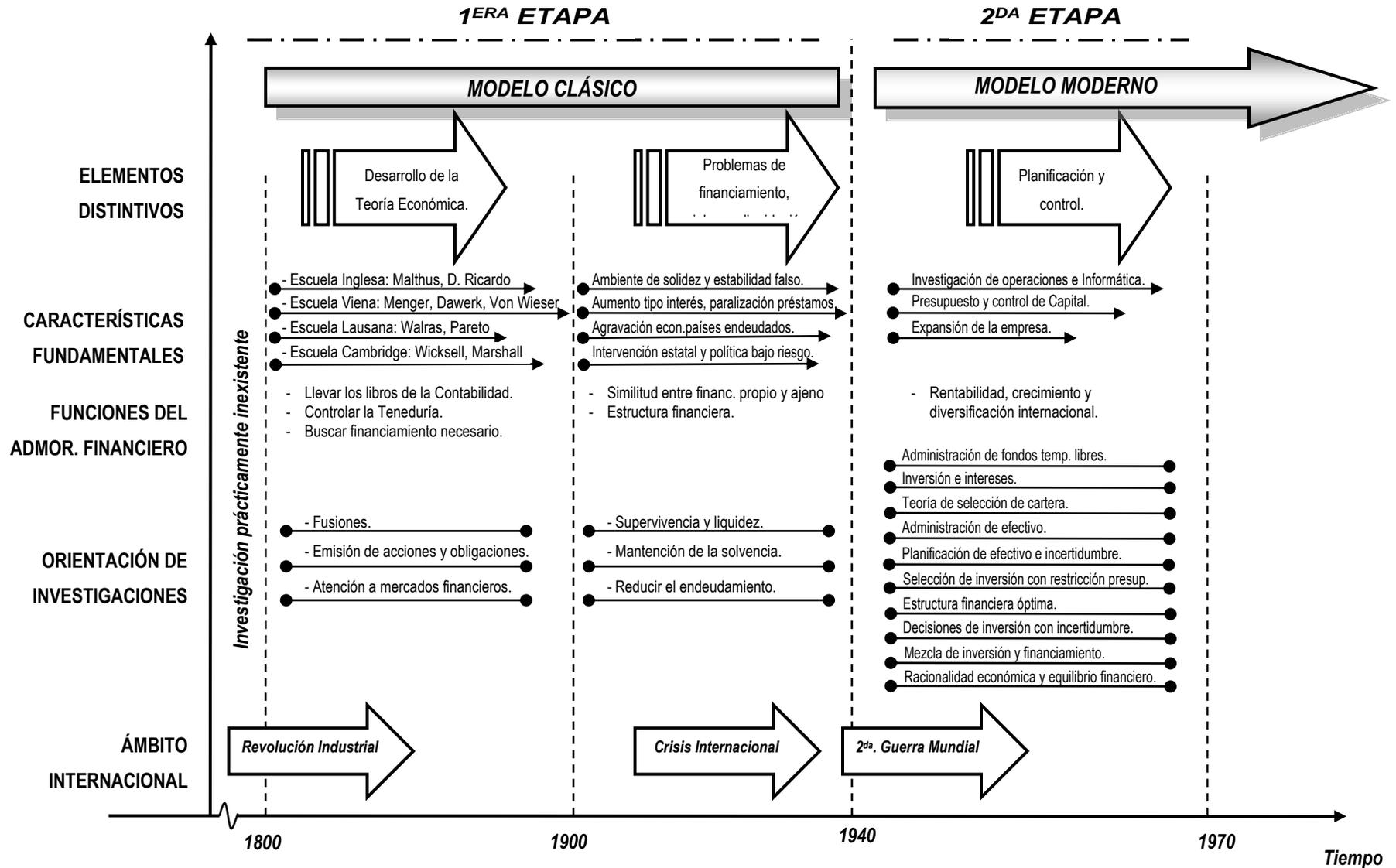
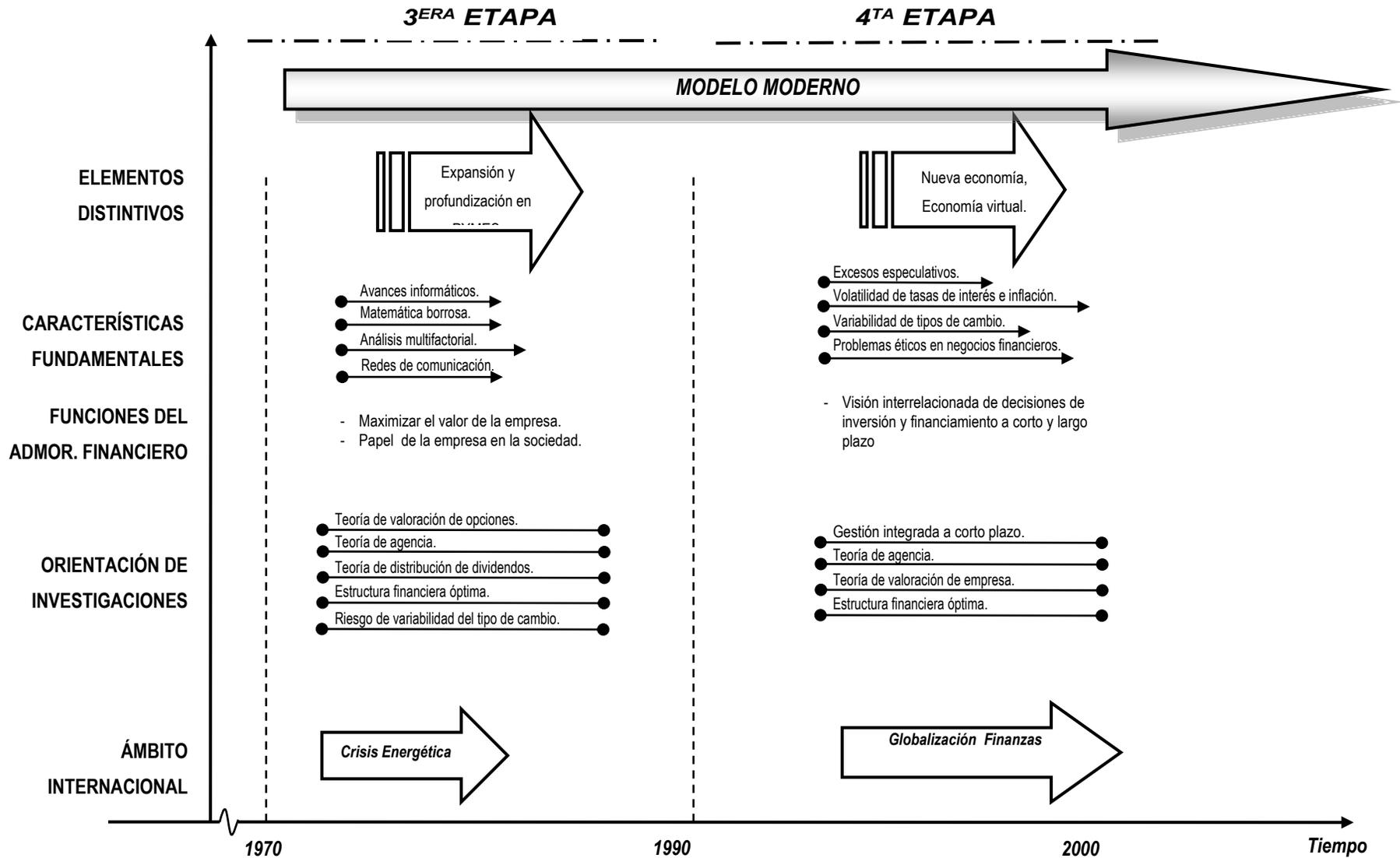


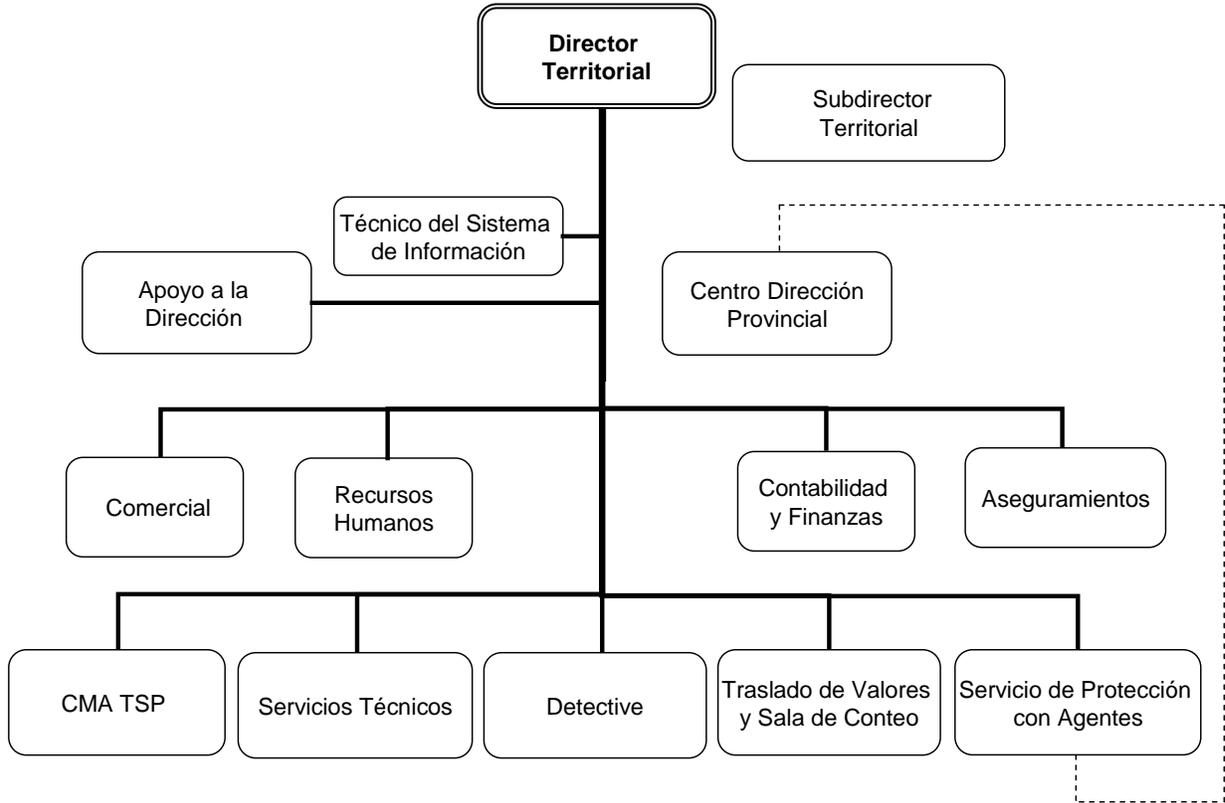
Figura 2: Evolución histórico – científica de las Finanzas (Continuación)



Fuente: (Espinosa, D., 2005)

Anexo 2: Organigrama general de SEPSA Cienfuegos

Organigrama General



Anexo 3: Estados de Resultados Comparativos Porcentuales. SEPSA Cienfuegos

Gerencia:

Mes:	2011		2010	
Detalles	Total			
VENTAS	9.893.908,03	100	12.500.600,00	100
Venta de Producciones y Servicios CUP	5.159.285,82	52,1460863	6.106.543,10	48,85
Venta de Producciones y Servicios CUC	4.734.622,21	47,8539137	6.394.056,90	51,15
VENTAS NETAS	9.893.908,03	100	12.500.600,00	100
COSTO DE VENTAS	7.367.488,45	74,46489726	9.000.432,00	72
UTILIDAD BRUTA	2.526.419,58	25,53510274	3.500.168,00	28
GASTOS	0,00	0		0
UTILIDAD EN OPERACIONES	2.526.419,58	25,53510274	3.500.168,00	28
OTROS INGRESOS Y GASTOS	69.417,56	0,701619216	249.987,00	1,99980001
Ingresos por Intereses ganados CUP	125,08	0,001264212	653,94	0,00523124
Ingresos por Intereses ganados CUC	1.683,24	0,017012893	1.179,93	0,00943896
Ingresos por variación de Tasas de Cambio CUC	0,20	2,02145E-06	525,99	0,00420772
Otros Ingresos CUP	28.801,96	0,291108022	62.550,46	0,50037962
Otros Ingresos CUC	45.740,47	0,462309432	122.257,71	0,97801472
Ingresos por Ropa y Calzado CUP	35.654,56	0,360368824	97.152,24	0,77718058
Subtotal	112.005,51	1,132065405	284.320,25	2,27445283
Gastos Bancarios CUP	2.318,62	0,023434825	1.785,33	0,01428195
Gastos Bancarios CUC	868,57	0,008778836	676,37	0,00541066
Gastos por Pérdidas y Deterioro CUP	10,01	0,000101173	0,00	0
02-Bienes Materiales	10,01	0,000101173	0,00	0
Gastos por Pérdidas y Deterioro CUC	66,85	0,000675668	0,00	0

02-Bienes Materiales	66,85	0,000675668	696,96	0,00557545
Gastos por faltantes de Medios Monetarios CUP	2.000,00	0,020214459	1.510,66	0,01208472
Gastos por faltantes de Medios Materiales CUP	501,29	0,005066653	0,00	0
Gastos por faltantes de Medios Materiales CUC	4.344,94	0,043915306	3.433,33	0,02746528
Gastos de Ropa y Calzado CUP	1.300,77	0,013147181	1.716,66	0,01373264
Gastos de Ropa y Calzado CUC	31.176,90	0,315112086	24.513,94	0,19610211
Subtotal	42.587,95	0,430446188	34.333,25	0,27465282
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	2.595.837,14	26,23672195	3.750.155,00	29,9998
Utilidad neta imponible	2.595.837,14	26,23672195	34.333,25	0,27465281
Impuesto sobre utilidades	0,00	0	0,00	0
Utilidad del período después del impuesto	2.595.837,14	26,23672195	3.750.155,00	29,9998