



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez  
Centro Universitario Municipal Rodas

**TRABAJO DE DIPLOMA**

Para optar por el título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas  
Disciplina Finanzas

**Aplicación de un Procedimiento para la administración financiera  
de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Empresarial de Base  
PROVARI**

**Autor:** Marisol Padrón Rodríguez

**Tutor:** Lic. Alay Rafael Correa Sánchez; MSc.

Curso 2011- 2012



### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

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

---

Firma del Autor

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

---

Información Científico – Técnica  
Nombre y Apellidos. Firma

---

Computación  
Nombre y Apellidos. Firma

---

Firma del Tutor

## **Pensamiento**

***“El heroísmo no se materializa sólo en el campo de batalla, se materializa en el trabajo diario, en las horas de esfuerzo, en las horas de sueño que dedicamos a nuestras obligaciones”.***

***Fidel Castro Ruz***

## Dedicatoria

- A mis hijos Dayanis y José Enrique, por ser el mayor sueño de mi vida.
- A mi esposo Osmaní, por todo su apoyo incondicional y todo su amor, lo que me ha ayudado a seguir adelante.
- A mi hermana Yanara, por todo su apoyo durante mis estudios.
- A mis padres, especialmente mi mamá zaida, la cual siempre esta al tanto de mis estudios y trabajo.
- A mis compañeras de trabajo por su ayuda en mi carrera.
- A mi tutor Alay Rafael Correa Sánchez por su incondicional ayuda y dedicación de sus horas libres.

## **Agradecimientos**

- A mi tutor por su enseñanza, dedicación, ayuda y amor en la realización del trabajo.
- A mi familia por su apoyo y comprensión.
- A mis amistades y compañeras de trabajo que me apoyaron y me dieron aliento en los momentos difíciles.
- A los trabajadores de la UEB PROVARI, por su colaboración.

## Resumen

La investigación titulada “**Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Empresarial de Base PROVARI Cienfuegos**”, se desarrolló con el objetivo de aplicar un procedimiento que permitiera conocer qué efectos tendría la modificación de los estándares de crédito sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la empresa referida en el título de la investigación. El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos. En ellos se abordan las generalidades teóricas acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar, se fundamenta el problema de investigación y se aplica el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar diseñado por López (2010) en la UEB PROVARI Cienfuegos. Se llegan a conclusiones útiles y prácticas y en función de las mismas se efectúan recomendaciones a la dirección y al personal financiero de la empresa. En la realización de la investigación se emplearon diversas técnicas como la revisión de documentos, análisis vertical (Balance general y Estado de Resultado comparativo y porcentual), análisis horizontal (Razones financieras). Se consulta una amplia bibliografía, la cual se gestiona con el gestor bibliográfico Zotero. Se utilizó el paquete Microsoft Office Excel 2007

## **Abstract**

The investigation titled "Application of a procedure for the financial administration of the Bills to Get paid in the Managerial Unit of Base PROVARI Cienfuegos", was developed with the objective of applying a procedure that allowed to know what effects he/she would have the modification of the credit standards on the utilities and the bills to get paid of the company referred in the title of the investigation. The work is structured in three chapters. In them the theoretical generalities are approached about the financial administration of the bills to get paid, the investigation problem is based and the procedure is applied for the financial administration of the bills to get paid designed by López (2010) in the UEB PROVARI Cienfuegos. They are reached advantageous and practical conclusions and in function of the same ones recommendations are made to the address and the financial personnel of the company. In the realization of the investigation they were used diverse technical as the revision of documents, vertical analysis (general Balance and State of comparative and percentage Result), horizontal analysis (you Reason financial). a wide bibliography is consulted, which is negotiated with the bibliographical agent Zotero. The package Microsoft Office Excel was used 2007

# Índice

Introducción .....	1
Capítulo 1: Generalidades teóricas acerca de la temática .....	5
1.1. Administración de las Cuentas por Cobrar .....	5
1.1.1. Registro en Cuentas por Cobrar .....	5
1.1.2. Administración de las cuentas por cobrar .....	6
1.1.3. Política de créditos .....	7
1.1.4. Estándares de Crédito .....	8
1.1.5. Análisis del Crédito .....	11
1.1.6. Condiciones de Crédito.....	14
1.1.7. Políticas de Cobros .....	18
1.2. La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba.....	19
1.2.1 Procedimientos diseñados para la administración de las cuentas por cobrar.....	21
Figura No. 1: Procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar .....	23
Capítulo 2: Fundamentación del problema de Investigación en la Unidad Empresarial de Base PROVARI Cienfuegos .....	24
2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base PROVARI Cienfuegos .....	24
2.2 Estructura Organizativa .....	28
2.3 Caracterización de cada una de las fábricas de la UEB Provari Cienfuegos .....	29
2.3.1 Características de la organización de las principales producciones .....	29
2.4 Breve caracterización de la estructura contable de la empresa .....	31
2.4.1. Caracterización de la política de cobro de la Unidad Empresarial de Base PROVARI .....	32
2.5 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Unidad Empresarial de Base PROVARI .....	33
Capítulo 3 Aplicación del procedimiento metodológico para la administración de las cuentas por cobrar propuesto por (López 2010) en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Producciones Varias (PROVARI) Cienfuegos .....	43
3.1 Evaluación de los estándares totales de crédito .....	43

3.1.1 Evaluar la conveniencia de cancelar las ventas en el 100, 50 y 25% a los clientes Clase A que incumplen con el período de crédito .....	43
3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago .....	47
3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días.....	51
3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación.....	55
Otros factores relevantes.....	62
Toma de decisión:.....	62
Conclusiones.....	63
Recomendaciones .....	64
BIBLIOGRAFÍA .....	65

## Lista de Tablas

Tabla 1 Cambios básicos y efectos en las utilidades por hacer más flexibles los estándares de créditos .....	11
Tabla 2 Cambios y efectos en las utilidades producto de establecer un descuento por pronto pago.....	15
Tabla 3 Cambios resueltos de un aumento en el período de descuento por pronto pago .....	17
Tabla 4 Cambios en las utilidades por un aumento en el período de crédito .....	18
Tabla 5 Alternativas básicas resultantes al agilizar las gestiones de cobro.....	18
Tabla 6 Balances comparativos porcentuales de la UEB PROVARI Cienfuegos .....	39
Tabla 8 Clientes Clase A.....	43
Tabla 9 Cálculo de la utilidad Marginal.....	44
Tabla 10 Resultados de la aplicación del procedimiento. Cancelación de las ventas.....	46
Tabla 11 Resultado Marginal .....	47
Tabla 12 Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago.....	48
Tabla 13 Resultado Marginal .....	48
Tabla 14 Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago.....	48
Tabla 15 Resultado Marginal .....	49
Tabla 16 Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E3.....	49
Tabla 17 Resultado Marginal .....	50
Tabla 18 Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E4.....	50
Tabla 19 Comparación de Planes respecto a variables .....	51
Tabla 20 Resultado Marginal .....	51
Tabla 21 Promedio cuentas por cobrar programa propuesto .....	51
Tabla 22 Resultados de la evaluación de la conveniencia de prolongar el período de crédito. E1A.....	52
Tabla 23 Resultado Marginal .....	52
Tabla 24 Resultados de la evaluación de la conveniencia de prolongar el período de crédito. E2A.....	53
Tabla 25 Resultado Marginal .....	53
Tabla 26 Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A.....	54
Tabla 27 Comparación de Planes respecto a variables .....	54
Tabla 28 Resultados económicos de la UEB # 5 del MININT años 2010, 2011 .....	59

## Introducción

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

A nivel mundial y, entre las empresas nacionales, existen una serie de mecanismos, métodos y procedimientos que responden a las características de las economías y sistemas económicos políticos en las que se sustentan y desempeñan las organizaciones, para administrar de forma eficiente y eficaz las cuentas por cobrar, el crédito concedido; que unido a las características de sus mercados y al tipo de propiedad que prevalece en la mayoría de los países han garantizado que esta parte de la administración financiera se haya encausado por los caminos de la eficiencia.

“La historia de los impagos no se conocía en Cuba hace varias décadas atrás [...] Esto comenzó a partir del agravamiento de problemas financieros en empresas que no tenían flujo de caja o capacidad de compra...” (Granma, 2011)

“La violación de los contratos tiene sus fundamentos en la poca exigencia y el descontrol existentes en muchos lugares; cuando estos se firman hay que cumplirlos, y quienes no lo hagan tendrán que asumir su responsabilidad”, sentenció el General de Ejército Raúl Castro Ruz. Y en función de eso hay que trabajar. (Granma, 2011)

El saldo de las cuentas por cobrar en la provincia de Cienfuegos ascendió a 167 millones 690 100 pesos al cierre de julio, mientras que las fuera de término dentro de la misma categoría llegaron a un 24,7 % en relación con el total. En tanto, las por pagar sumaron los 272 millones 620 900 pesos; de ellas el 22,6 % con más de 30 días. “La situación no es favorable, se mantiene en los niveles de años precedentes: alrededor de la quinta parte de las cuentas por pagar y cobrar exceden el tiempo establecido”. (Granma, 2011)

Es probable que sea aun peor de lo señalado en las cifras del inicio, porque “hay empresas que no entregan la información oficial. Eso puede distorsionar la legitimidad e incluso dar un reflejo falso. Por

lo general son antes incumplidores aquellos reacios a presentar los datos. Ocurre cada mes”. (Granma, 2011)

Las causas de la cadena de impagos en la provincia, no son sólo de tipo económico-financiero, sino de que “. . . existe inercia en algunos directivos a la hora de reclamar sus derechos legalmente, de acuerdo con las resoluciones establecidas, tienen absoluta potestad para efectuar demandas en la sala económica de los tribunales contra quienes no cumplieron con ellos sus obligaciones de pago. Algunos empresarios no explotan el sistema de contratación correctamente, como tampoco los instrumentos de pagos de la Resolución 245 en el sistema contractual, por ejemplo se contrata letra de cambio y si no se efectúa el pago, puede protestarse ante un tribunal, el cual la hace firme, se le comunica a un banco y está obligado a cumplirla. . .” (Granma, 2011)

La menor violación contractual hace que se acumulen progresivamente las liquidaciones fuera de término y, por consiguiente, no solo se afecta el proceso productivo, sino que se presta además para nocivas conductas de corrupción. También se atenta contra el lineamiento 10 del capítulo I “Modelo de gestión económica”, referido a la exigencia en la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución y control de los contratos “como instrumento esencial para la gestión económica”. (Granma, 2011)

Los impagos son hijos directos del irrespeto a los contratos y la indolencia. Esas son sus causas fundamentales y sobre las cuales hay que proyectarse de inmediato para, de una vez y por todas, desatar los nudos que atan las fuerzas productivas. En tanto, faltan medidas más drásticas, tanto para las empresas como para los productores, y así acabar de ponerle definitivamente el “cascabel” a los impagos. (Granma, 2011)

La Unidad Empresarial de Base PROVARI, adscripta al MININT es una de las empresas de nuestro territorio que presenta problemas en la administración y manejo de las cuentas por cobrar. Esto se evidencia en la cantidad de estas que se encuentran envejecidas, a saber de \$ 104 178,04 de un total de \$ 393 300,48 para el 26 %, distribuidas de la siguiente forma en intervalos de días: entre 30 y 60, **\$ 96 518,87**; entre 61 y 90, **\$ 197,90** y en más de 90 **\$ 7 461,27**; para un 92,6; 0,19 y 7,16 % del total de cuentas envejecidas, respectivamente; **(ver anexo 1)**. La rotación de cuentas por cobrar es baja (5 veces), y el ciclo de cobro es, por consiguiente, elevado (72 días). De ahí que nuestra investigación titulada “Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en La Unidad Empresarial de Base PROVARI”, tenga como **problema científico**:

¿Qué efecto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la Unidad Empresarial de Base PROVARI la modificación de sus estándares de crédito?

### **Hipótesis:**

La aplicación del procedimiento de López (2010) permite a la Unidad Empresarial de Base PROVARI, 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 de López (2010) para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Unidad Empresarial de Base PROVARI, para un efecto positivo y eficaz en su gestión.

### **Objetivos específicos:**

1. Realizar una amplia búsqueda bibliográfica que permita conocer acerca del estado del arte de la temática, a saber, la administración de las cuentas por cobrar.
2. Caracterizar la Política de Crédito de la Unidad Empresarial de Base PROVARI
3. Aplicar el procedimiento propuesto por López (2010) para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Unidad Empresarial de Base PROVARI.

### **Variables utilizadas:**

Independientes:

- Procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar.
- Estándares de créditos

Dependientes:

- Utilidades
- Cuentas por cobrar

### **Técnicas y métodos utilizados**

En la ejecución de las tareas científicas de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico y empírico. Entre los métodos teóricos se empleó el **análisis histórico - lógico** de la literatura y documentación relacionada con el tema.

Para el análisis práctico se empleó el método de las razones financieras encadenadas, ya que combinan un análisis que involucra el valor de un período con el anterior.

Revisión de documentos.

El trabajo se estructura en tres capítulos, a saber:

**Capítulo I:** Marco teórico conceptual: Administración financiera de las Cuentas por Cobrar

**Capítulo II:** Caracterización de la Unidad Empresarial de Base PROVARI

**Capítulo III:** Aplicación del procedimiento propuesto en la Unidad Empresarial de Base PROVARI

## **Capítulo 1: Generalidades teóricas acerca de la temática**

### **1.1. Administración de las Cuentas por Cobrar**

#### **1.1.1. Registro en Cuentas por Cobrar**

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa. . . “representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo” (García, 2007); son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios (Cordero, 2000).

No es ocioso distinguir que existen varias clasificaciones de estas cuentas-toda vez que las que representan una inversión en activo circulante son únicamente las cuentas por cobrar a corto plazo-, a saber: atendiendo a su fecha de vencimiento, conceptos de origen, tipo de operación asociada, fase en que se encuentran. Así las Normas Cubanas de Contabilidad las enuncia de la siguiente manera:

#### **Cuentas por Cobrar a Corto Plazo**

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.

### **Cuentas por Cobrar diversa operaciones corrientes**

Representan los importes pendientes de cobro por conceptos no relacionados con las actividades fundamentales de operaciones corrientes de la entidad. Debe analizarse por deudores. Comprenden entre otros, ventas de Activos Fijos Tangibles y de Inventarios, indemnizaciones aceptadas por incumplimientos de contratos, sanciones a trabajadores, préstamos a estudiantes, adeudos de los trabajadores por distintos conceptos, reclamaciones a suministradores, operaciones de consignación de mercancías, etc. Se debitan por las ventas o adeudos y se acreditan por el importe de los cobros efectuados.

### **Cuentas por Cobrar Diversa del Proceso Inversionista**

Se registran en estas cuentas los importes pendientes de cobro por operaciones asociadas al proceso inversionista. Debe analizarse por deudores. Comprenden entre otras, reclamaciones a contratistas y suministradores de equipos que requieren instalación y de materiales para inversiones, materiales adquiridos, equipos y materiales entregados a los contratistas para ser posteriormente deducidos del precio de las obras.

Se debitan por las reclamaciones o entregas de equipos y materiales y se acreditan al deducirse estas del precio de las obras o al efectuarse el cobro de las primeras.

### **Cuentas por cobrar en Litigio**

Representan los importes de las cuentas por cobrar que se encuentran en fase de reclamación o litigio entre entidades sin que medie trámite ante tribunales judiciales. Debe analizarse por clientes. Se debitan por el inicio del proceso de reclamación del adeudo y se acreditan por el importe de los cobros efectuados, su reclamación o su cancelación.

### **Cuentas por Cobrar en proceso judicial**

Representan los importes de las cuentas por cobrar que se encuentran en fase de proceso judicial. Debe analizarse por clientes. Se debitan por el inicio del proceso legal de reclamación del adeudo y se acreditan por el importe de los cobros efectuados o su cancelación.

#### **1.1.2. Administración de las cuentas por cobrar**

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

El objetivo perseguido con la administración de las cuentas por cobrar no debe ser solo el de cobrarlas con prontitud, sino también debe prestarse atención a las alternativas costo – beneficio que se presentan en los diferentes campos de su administración.

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

- 1) Política de crédito.
- 2) Condiciones de crédito.
- 3) Política de cobro.

Por el primero, se refieren al establecimiento de los Estándares y los Análisis del crédito, a saber la definición de los criterios mínimos para conceder crédito a un cliente, y los procedimientos que deben ser establecidos para evaluar a los solicitantes del crédito; respectivamente. Por el segundo, al estudio acerca de la conveniencia de otorgar descuentos por pronto pago, el estudio del período para el mismo en el caso de establecerlo; y el período de crédito. Y por el tercero, al estudio de los procedimientos adecuados que debe seguir la empresa para cobrar las cuentas a su vencimiento, incluido el análisis de las alternativas entre costo y utilidades relacionadas con la política de cobros.

### **1.1.3. Política de créditos**

Los procesos administrativos deben estar regidos por un criterio que sea compartido por todos y cada uno de los agentes que participan en las diferentes fases que lo componen. Dicho criterio, en términos de colocación de las producciones, es lo que se conoce como política de crédito, la cual formalmente se puede definir como el conjunto de normas implícitas y explícitas que rigen para cada una de las etapas del proceso de créditos.

Al definir la política crediticia de una empresa se logra que todo el proceso que requiere esta gestión sea llevado a cabo en forma lo más eficiente y efectiva posible. Esto se debe a que la definición de la política implica que todos los agentes participantes en dicho proceso tengan claramente acotado el ámbito de su decisión por tomar y, además, conozcan cuales son las exigencias que deben cumplir tanto ellos mismos como el resto de los comprometidos en la gestación del crédito. De tal manera, si se desarrolla el proceso de crédito conforme a lo estipulado por la política, el resultado final de una operación será el esperado.

Otra definición que aborda la misma noción antes enunciada es la que la define como “el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma.

Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos” (VanHorne, 2005).

La definición de política de crédito es amplia, compuesta tanto por consideraciones explícitas como implícitas. Son estas últimas las que adquieren mayor importancia en la medida en que el mercado en que operan las organizaciones evoluciona vertiginosamente. La agilidad en la toma de decisiones en un mercado así caracterizado es alta, en relación con situaciones más estables; por tal razón, la

necesidad de realizar nuevos negocios en forma rápida obliga a que el ejecutivo deba tener totalmente asimiladas dichas medidas de política. Es más, la resolución que tome algún empleado deberá ser la misma que adoptarán sus compañeros de trabajo. De darse dicha situación, se estará logrando una total coherencia en la gestión del crédito en un ambiente dinámico y cambiante.

También, en virtud del cumplimiento de la política de crédito, se puede determinar el grado de compromiso existente entre los agentes participantes en el proceso de crédito con la organización.

En la medida en que se dé un mayor cumplimiento de la política, mayor será el compromiso de los ejecutivos con la entidad, aspecto de suma importancia, en razón del alto nivel de confianza que debe existir entre los subordinados y subalternos de toda organización. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establecen, sino también de la utilización correcta de estos al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis del crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos (Gitman, 2006)

#### **1.1.4. Estándares de Crédito**

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

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

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

Los efectos sobre estas variables los relacionamos a continuación:

#### **Gastos de oficina**

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen. Los costos más importantes

relacionados con esta variable son los relacionados con el personal del departamento de crédito. Teóricamente se plantea que a medida que crece el departamento de crédito se llega a ciertos puntos en los que debe contratarse más personal, pero en los intervalos que transcurren entre los nuevos contratos, los costos permanecen fijos. En cuanto a que “. . . *que a medida que crece el departamento. . .*”, el autor de esta investigación no comparte del todo este criterio dado que el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la dinámica y eficacia de los nuevos sistemas de transporte permite cada vez atender un mayor número de clientes con mayor celeridad.

### **Inversión en Cuentas por Cobrar:**

La inversión en cuentas por cobrar tiene un costo relacionado con su manejo. Mientras más alto sea el promedio de Cuentas por Cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de Cuentas por Cobrar, en tanto que las restricciones en los estándares deben disminuirlo.

Los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo. Los cambios en el nivel de Cuentas por Cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores. Principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un mayor número de Cuentas por Cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de Cuentas por Cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de Cuentas por Cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando estos estándares de crédito se hacen más rigurosos.

Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar, esto es la cantidad adicional de dinero que debe comprometerse en cuentas por cobrar por la flexibilización de los estándares de crédito. Significa la diferencia que existe entre la inversión promedio en cuentas por cobrar (costo total entre rotación de cuentas por cobrar), con los estándares actuales y el plan o los estándares propuesto. A su vez esta cantidad adicional de dinero que debe comprometerse al flexibilizar los estándares de

crédito tiene un costo implícito el cual se debe a lo que la empresa deja de ganar al renunciar invertir en títulos valores comparables, o, al renunciar a la oportunidad de adquirir determinados recursos (activos) con esa cantidad adicional comprometida en cuentas por cobrar; esto es: *un costo de oportunidad*.

**El costo de oportunidad tiene varias interpretaciones según el área en que se trabaje el concepto, pero la noción básica es la siguiente**

Es el valor máximo sacrificado alternativo al realizar alguna decisión económica. Valor que representa el desaprovechar una oportunidad. El costo alternativo de oportunidad de producir una unidad del bien X, es la cantidad del bien Y que se debe sacrificar para el efecto. Tasa de interés o retorno esperado más alto alternativo al del activo en cuestión.

Beneficio máximo obtenido que podría haberse obtenido si el bien productivo, servicio o capacidad se hubiese aplicado a algún uso alternativo (EAC, 1991)

**Estimación de Cuentas Incobrables**

Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esta dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

**Volumen de ventas**

Como se denotó en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa.

Para decidir si una empresa debe hacer más flexible sus estándares de créditos, deben compararse las Utilidades Marginales sobre las ventas con el costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar. Si las Utilidades Marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles estos estándares; de otro modo deben permanecer de igual forma.

También se debe tener en cuenta el aspecto de las Cuentas por Cobrar que no se recuperan en el tiempo estipulado y las que por una u otra causa ya no se pueden recaudar, el análisis de estas variables pueden cambiar considerablemente la decisión que se tome al respecto.

## Cambios básicos y efectos que se esperan.

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

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

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

### 1.1.5. Análisis del Crédito

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

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

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

En la bibliografía consultada diversos autores comparten el criterio de que para evaluar si el solicitante de crédito es digno o no de este, y en consecuencia cuán riesgoso es, se deben considerar

las llamadas cinco C del mismo: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones. Así, Weston (2006) define:

- **Carácter:** se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de pagar sus obligaciones. El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante se utilizan para evaluar su reputación.
- **Capacidad:** es la posibilidad del solicitante para pagar sus deudas. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y la razón de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante. También puede complementarse este por la observación física de sus activos.
- **Capital:** viene dado por la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario, a menudo se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable sus razones de rentabilidad para evaluar su capital.
- **Colateral:** consiste en la cantidad de tiempo que el solicitante tiene disponible como la garantía para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de tiempo disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa no recupere sus fondos y el solicitante no cumpla con los pagos, una revisión del balance general del solicitante así como el cálculo del valor de sus activos ayudan a evaluar su garantía colateral.
- **Condiciones:** está relacionado con el impacto que ejercen las tendencias económicas generales sobre la empresa o sobre desarrollos especiales en cierta área de la economía y pueden influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

El analista de crédito centra su atención, sobre todo en las dos primeras C (carácter y capacidad), porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, colateral y condiciones) son importantes para elaborar el contrato del cliente y tomar la decisión final, que depende de la experiencia del analista de crédito.

Un ejemplo interesante de análisis para la concesión de crédito a una empresa, en este caso de crédito simple, líneas de crédito, préstamos, y otras formas de financiamiento; o sea de unidades monetarias no de crédito comercial, es el caso del que realizan los bancos comerciales en nuestro país, y en otros.

En el caso nuestro, por un lado el análisis se hace sobre los ingresos para el período; esto es, analizar los flujos de caja del solicitante para el período; por el otro se hace una evaluación utilizando un método paramétrico de evaluación, que consiste en valorar los conceptos Comportamiento de los pagos y Situación financiera y aplicar la Matriz de Calificación de Activos Crediticios.

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

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

- Estructura organizativa y experiencia del personal directivo de la entidad, así como la estabilidad y conocimientos del personal que trabaja en las áreas de contabilidad, finanzas y comercialización.
- Se evalúa la fortaleza de su consejo de dirección, incluyendo su dominio de la actividad, su nivel de organización y el desarrollo de iniciativas que ayuden al incremento de la producción y ventas con reducción de costos.
- Eficiencia en los sistemas y procedimientos contables y de comercialización. Para ello, deben tenerse en cuenta los resultados de las supervisiones y auditorías practicadas.
- Veracidad y oportunidad de las informaciones económicas y financieras emitidas.
- Eficiencia en las relaciones con los acreedores, clientes y Presupuesto del Estado.

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

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

Los Otros Factores Relevantes se evalúan sobre la base de si existen o no afectaciones por fenómenos naturales, incendios y, si existen, si están cubiertas o no por seguros. Resumen, entonces la calificación cuantitativa sumando total de los puntajes de los parámetros analizados, determinando

la calificación cuantitativa de la situación financiera del prestatario, según el sistema que tiene establecido el cual no referimos por no considerarlo necesario para el fin de ilustración de un procedimiento útil en el análisis del crédito y el riesgo de una empresa solicitante de crédito.

La calificación Cualitativa que realizan no tiene equivalencia numérica, sino que se determina teniendo en cuenta la experiencia, conocimientos y criterios del funcionario encargado de la evaluación y de la actividad donde se desenvuelve la entidad; o sea el juicio subjetivo al que antes hacíamos referencia. La calificación final de la situación Financiera la determinan relacionando las calificaciones cuantitativas con las cualitativas. En caso de que la calificación cualitativa arroje resultados diferentes a la cuantitativa, el evaluador selecciona aquella que refleje con mayor fidelidad la situación financiera del acreditado, dejando constancia documental de los criterios que se tuvieron en cuenta para tal decisión.

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

#### **1.1.6. Condiciones de Crédito**

Las Condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago para todos los sujetos de créditos. Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Se pueden indicar como  $2=10 ; n=30$  lo que quiere decir que el comprador recibe un descuento del 2% si paga dentro de los 10 días siguientes a la operación, si el cliente no aprovecha el descuento entonces pagará la suma total dentro de de los últimos 20 días del período de crédito.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa, pueden tener efectos en su rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación.

## Descuentos por pronto pago

La determinación del % a establecer como descuento es una tarea que no se puede descuidar o improvisar. La empresa no debe conceder descuentos que no representen ahorros con respecto a lo que le costaría financiarse por el período de aplazamiento a través de préstamos bancarios a corto plazo.

López (2010), abordó teóricamente en su investigación el tema del descuento por pronto pago desde las perspectivas de las empresas proveedora y cliente. Así, planteó que el descuento máximo por pronto pago que puede ofrecerse por la empresa estaría determinado por el costo de su financiación a corto plazo: al obtener su pago al contado (o por el período de descuento que se ofrezca- por lo general 10 días después efectuada la venta a crédito.), el vendedor se ahorra [o evita] tener que acudir a la financiación bancaria durante el período de aplazamiento.

En el caso del descuento mínimo por pronto pago que le resultaría atractivo a la empresa compradora el razonamiento es similar: el ahorro que obtenga por el descuento por pronto pago tendrá que ser mayor que el costo de su financiación bancaria a corto plazo: si la empresa paga al contado no dispondrá de los fondos que les son necesarios y que tendrá que financiar, solo si con el pago al contado consigue un ahorro superior al costo de financiación, le resultará interesante. Si el descuento que obtiene es inferior al costo de su financiación bancaria a corto plazo, preferiría acogerse al aplazamiento del pago, o sea al crédito comercial.

Estos razonamientos son válidos pero no para aquellas entidades que les sea aplicado una tasa de interés a corto plazo baja como es el caso de las aplicadas por los bancos en nuestra economía; como quedó demostrado por López (2010) y, en consecuencia, concluyó en su investigación.

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

**Tabla 2 Cambios y efectos en las utilidades producto de establecer un descuento por pronto pago**

<b>Renglón</b>	<b>Tendencia del cambio (incremento o disminución)</b>	<b>Efecto sobre utilidades (positivo o negativo)</b>
Volumen de Ventas	I	P
Período Promedio de Cobro	B	P
Estimación de cuentas malas	B	P
Utilidades por unidad	B	N

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

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

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

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

$$i = d * 360/t \quad (1.3.1)$$

i: tipo anual equivalente

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

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

### **Descuento mínimo por pronto pago que resultaría a la empresa compradora**

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

El volumen de ventas debe aumentar ya que si una empresa está dispuesta a pagar el día diez, el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución del precio unitario. El período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo por Cuentas por Cobrar. La disminución en cobranzas proviene que algunos clientes que antes no tomaban el descuento por pronto pago, ahora lo hacen. La estimación de cuentas incobrables debe disminuir, pues como los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala. Tanto la disminución en el período promedio de cobros como la disminución en la estimación de Cuentas Incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades totales.

El aspecto negativo en la aplicación del descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor por unidad. La disminución o eliminación del descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los

efectos cuantitativos de los cambios en este procedimiento se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios en las condiciones de crédito.

### Período de descuento por pronto pago

El efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el período promedio de cobro. Cuando se aumenta un período de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el período medio de cobros. Si en el momento de otorgar un crédito el cliente decide pagar su cuenta en un período menor al estipulado, este accedería a un descuento. Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el período del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el período medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el período medio de cobros es difícil de cuantificar.

**Tabla 3 Cambios resueltos de un aumento en el período de descuento por pronto pago**

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

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

- a) Debido a que quienes no toman descuento pagan ahora con mayor prontitud.
- b) Debido a que los que toman el descuento aún obtienen descuento por pronto pago, pero pagan más tarde.

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

**Tabla 4 Cambios en las utilidades por un aumento en el período de crédito**

<b>Renglón</b>	<b>Tendencia del cambio (incremento o disminución)</b>	<b>Efecto sobre utilidades (positivo o negativo)</b>
Volumen de Ventas	I	P
Período Promedio de Cobros	I	N
Estimación de cuentas malas	I	N

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

### 1.1.7. Políticas de Cobros

Los procedimientos que siguen las empresas para cobrar sus cuentas a su vencimiento, que son los que, como dijéramos antes, definen la Política de Cobro, pueden evaluarse parcialmente examinando el nivel de estimación en cuentas incobrables; aunque estas no dependan únicamente de esta política sino también de la de crédito en la cual se basan su aprobación. Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuibles a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas malas de la entidad.

Las empresas deben determinar cual es el nivel óptimo de gastos de cobro desde el punto de vista costo-beneficio, toda vez que, más allá de un punto, los gastos de cobros adicionales no reducen suficientemente las pérdidas por cuentas malas par justificar la erogación de fondos.

**Tabla 5 Alternativas básicas resultantes al agilizar las gestiones de cobro**

<b>Renglón</b>	<b>Tendencia del cambio (incremento o disminución)</b>	<b>Efecto sobre utilidades (positivo o negativo)</b>
Estimación de cuentas malas	D	P
Período Promedio de Cobros	D	P
Volumen de Ventas	I ó D	N ó P
Gastos de la Cobranza	I	N

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

El aumento en los gastos de cobro hasta un punto óptimo debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el período medio de cobros, aumentando así las utilidades. Las empresas deben tener cuidado con estrategias de aumentos de gastos de cobro, pues pueden provocar la pérdida de ventas además de niveles gastos de cobros por encima del óptimo si no se determina científicamente mediante métodos matemáticos este punto; provocando gestiones de cobranza demasiada intensas.

Los administradores financieros si al vencimiento de las cuentas no se reciben los pagos, deben esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

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

En el caso de nuestra economía, la temática del manejo y administración de las cuentas por cobrar y por pagar es un tema todavía pendiente. Al punto que se ha llegado a denominar al problema como: la cadena de impago.

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

A pesar de persistir el problema a nivel de país, de organismo, y de empresas se van tomando medidas si bien no resuelven el problema constituye pasos de avance. Entre las medidas adoptadas en los últimos años se pueden señalar la introducción de la Letra de Cambio, la ampliación de las opciones de pagos que ofrece la Carta de Crédito, las transferencias electrónicas, la compensación de las deudas entre las empresas cubanas, los acuerdos de trabajo entre los tribunales populares y el sistema bancario para la reducción de las sentencias pendientes de pago, la compra de de las deudas vencidas, el otorgamiento de créditos forzados, entre otras.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Una acción poco conocida en Cuba pero muy utilizada en el mundo es el fideicomiso, de extraordinaria utilidad, por ejemplo, para una entidad que concluya una operación financiera muy compleja pero su estructura organizativa o contable no le permiten controlarla con la exactitud y el detalle requerido. En tal caso, el banco o la entidad fiduciaria le ofrecen el servicio, de cuyo cumplimiento le rendirán cuenta al cliente en los términos que este pacte.

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

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

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

### **1.2.1 Procedimientos diseñados para la administración de las cuentas por cobrar**

La metodología diseñada por Ramos (2006) 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 las inversiones siguientes en términos de monto de facturación, de mayor a menor volumen respectivamente.

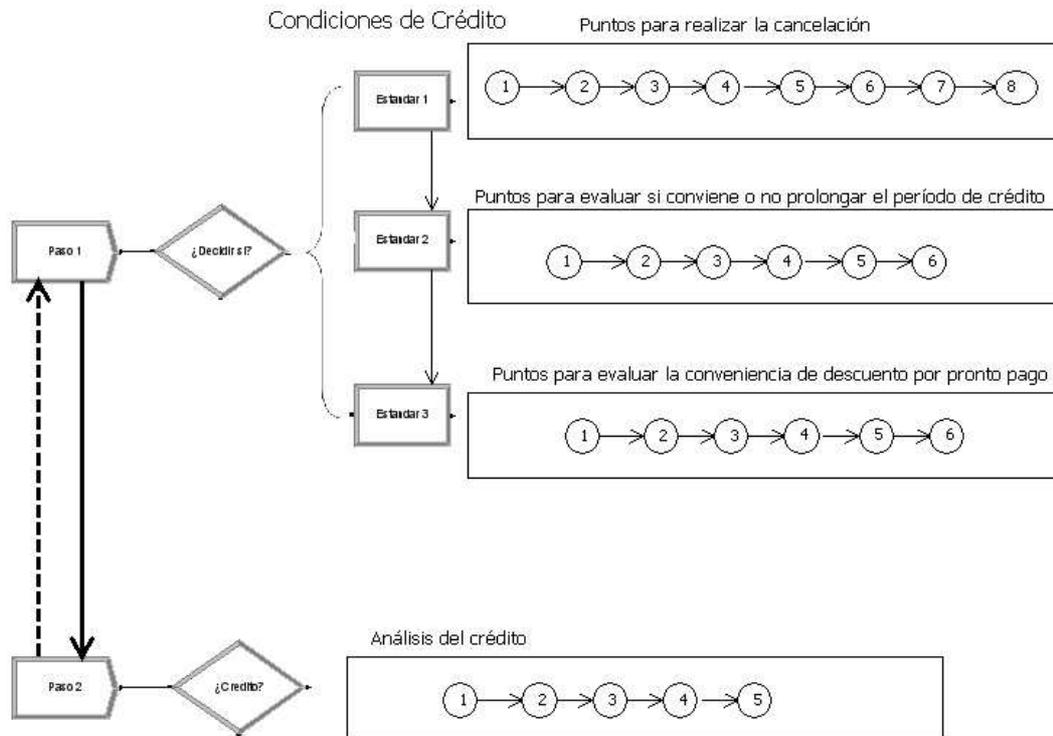
La metodología consta de tres grandes pasos a los que les llama procedimientos A, B y C, esto es: Cancelación de crédito a los clientes pocos serios, Prolongar el período de crédito actual y Aplicación del Descuento por pronto pago, respectivamente. En estos el autor evalúa la conveniencia de modificar 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.

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).

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



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.

En la investigación en la que López (2010) 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.

El procedimiento de López (2010) constituye un paso de avance respecto al de Ramos (2006), es por ello que se selecciona aplicar este procedimiento en la investigación.

## **Capítulo 2: Fundamentación del problema de Investigación en la Unidad Empresarial de Base PROVARI Cienfuegos**

### **2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base PROVARI Cienfuegos**

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

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

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

9. Producir y comercializar de forma mayorista artículos gráficos al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
10. Producir, ensamblar y comercializar de forma mayorista muebles, accesorios y otros productos de madera y metálicos, al sistema del Ministerio del Interior y a otros en pesos cubanos y pesos convertibles.
11. Ensamblar y comercializar de forma mayorista artículos electrodomésticos, bicicletas y otros artículos del hogar y de uso institucional, dando servicios de posventa y reparación a estos, a entidades del sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
12. Producir y comercializar de forma mayorista artículos de hierro y aluminio fundido, al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
13. Producir, reparar y comercializar de forma mayorista colchonería en general al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Producir, envasar y comercializar de forma mayorista artículos de perfumería, aseo personal e higiene para uso del hogar e industrial, fibras químicas y de otras industrias, al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
15. Producir y comercializar de forma mayorista espuma de poliuretano en planchas, bloques y productos moldeados, así como materiales secundarios (desechos) al sistema del Ministerio del Interior y a terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.
16. Brindar servicios de reparación, mantenimiento y tapicería de muebles para el hogar, vehículos y lencerías al sistema del Ministerio del Interior y a terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.
17. Producir y comercializar de forma mayorista floristería y horticultura al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
18. Brindar servicios de jardinería y ornamentación ambiental con plantas al Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
19. Prestar servicios de diseño, decoración, mantenimiento de interiores y exteriores, así como domésticos de limpieza de inmuebles al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
20. Ofrecer servicios de bordados, transferí y serigrafía al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
21. Producir y/o envasar y comercializar de forma mayorista bisutería, materiales escolares y de oficina al sistema del Ministerio del Interior y terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.
22. Brindar servicios de distribución de mercancías en pesos cubanos y pesos convertibles.

23. Prestar servicios de posventa de sus producciones y servicios en pesos cubanos y pesos convertibles.
24. Ofrecer servicios de alquiler de espacios, locales y almacenes temporalmente disponibles en pesos cubanos.
25. Producir y comercializar. de forma mayorista hielo al sistema del Ministerio del Interior y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
26. Producir, envasar y comercializar de forma mayorista medios especiales para los cuerpos de protección no públicos (silbatos, esposas, chalecos antibalas, cascos) al sistema del Ministerio del Interior y terceros en pesos cubanos y pesos convertibles.
27. Producir, comercializar de forma mayorista e instalar elementos galvanizados, constituidos por sistemas de protección de fuele antihuracanes, cortinas de cierre enrollables, basculantes de varillas y ballestas, canceladas batientes y de corredera, construcciones metálicas de pequeño y mediano formatos, elementos de señalización vial, puertas de garajes, cercas perimetrales de malla y ornamentales, así como otras variedades de elementos asociados a los mismos al sistema del Ministerio del Interior y terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles.
28. Prestar servicios de atención al hombre, de alimentación, cafetería y de transportación a sus trabajadores, en pesos cubanos.

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

## **Misión**

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

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

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

## **Visión**

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

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

### 1. Compromiso:

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

### 2. Confianza:

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

### 3. Patriotismo:

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

### 4. Unidad:

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

También existen los valores deseados que son:

#### ❖ Exactividad:

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

#### ❖ Profesionalidad:

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

## **Principales abastecedores**

- Electroquímica de Sagua
- Empresa Universal Cienfuegos
- Empresa Comercial del Cemento Guabairo

- Empresa de Materiales de la Construcción Comercializadora Escambray
- Empresa Suministros Agropecuarios
- Empresa Forestal Integral Cienaga de Zapata

### Principales Clientes

- MINCIN
- MININT
- Empresa Cítricos Arimao
- Empresa Suministros Agropecuarios

### 2.2 Estructura Organizativa

La estructura aprobada para La Unidad Empresarial de Base, "PROVARI" consta de 1 Director, con 5 subdirecciones (Logística, Producción, Comercial, Economía y Capital Humano), a las cuales se les subordinan dos fábricas Materiales de la Construcción y Producciones Varias (**Ver anexo 2**). Esta Estructura aprobada se corresponde con los cargos que se encuentran actualmente en ejecución, resultando funcional hasta el momento, lo que no es preciso modificar pues consideramos que se corresponde con la complejidad de las producciones que se realizan en la misma.

### Representación de la fuerza laboral contra plantilla

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

**Tabla No. 1 Categoría Ocupacional**

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

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Caracterización de cada una de las fábricas de la UEB Provari Cienfuegos

La UEB Provari Cienfuegos cuenta con dos fábricas:

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

### 2.3.1 Características de la organización de las principales producciones

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

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

Las actividades de producción están sustentadas por requerimientos informativos, unos diseñados por la Dirección Nacional de Producción y otros creados dentro del departamento, de manera tal que

todo queda organizado en controles para el buen desarrollo de la actividad técnico productiva. Todas las producciones están avaladas por Fichas de Costo y Precio, evaluándose con ellas los gastos, costos de producción y ventas y los precios de los productos para la venta.

- El Centro Nacional envía:
  - El objeto social de la empresa
  - Los lineamientos para la elaboración de los Planes de Producción y Ventas anuales y trimestrales.
  - Los objetivos de trabajo para el año
- A nivel de UEB se hace lo siguiente:
  - Elaborar en equipo (comercial, recursos humanos, logística, producción) los planes anuales y trimestrales de producción y venta.
  - Discutir en cada fábrica y taller lo que corresponde en surtido y valores de los planes elaborados.
- Las fábricas y talleres de conjunto con los especialistas que tienen producción, logística, recursos humanos y comercial:
  - Analizan las proyecciones del plan
  - Organizan la producción por cada taller
  - Solicitan las materias primas
  - Señalan las necesidades de los recursos humanos
  - Velan por el cumplimiento de las normas de consumo establecidas
  - Elaboran las fichas técnicas de sus producciones fundamentales
  - Hacen proposiciones sobre nuevas producciones que se pueden acometer
  - Velan porque no se viole lo establecido en el objeto social
  - De conjunto con la especialista provincial hacen los estudios de las normas de trabajo y de la organización del mismo
  - Controlan e informan el consumo energético de acuerdo con el plan elaborado
  - Controlan e informan los aspectos relacionados con la calidad de las producciones.

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

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

**Tabla No. 2 Capacidad productiva UF / turno de trabajo**

<b>Taller</b>	<b>Un turno</b>	<b>Turno1/2</b>	<b>Dos</b>	<b>3 Turno</b>
Confecciones	228	342	456	684
Química	1000	1500	2000	3000
Bicicletas	50	75	100	300
Carpintería	13	19.5	26	39
Pallets	50	75	100	150
Caja de Acopio	50	75	100	150
Bloques 10	1500	2250	3000	4500
Bloques 15	1500	2250	3000	4500
Hexágonos	35	53	70	105
Balaustres	20	30	40	60
Postes de Cerca	16	24	32	48
Columnas	16	24	32	48
Grafica	4000	6000	8000	12000
Sobre Carné Identidad.	15000	22500	30000	450000

**Fuente: Elaboración propia**

#### **2.4 Breve caracterización de la estructura contable de la empresa**

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

crear las condiciones necesarias para su apertura y lograr de esta forma rapidez, confiabilidad y eficiencia del registro contable, cumpliendo de esta forma con los principios y normas que rigen la contabilidad.

#### **2.4.1. Caracterización de la política de cobro de la Unidad Empresarial de Base PROVARI**

El término de pago establecido por la Unidad Empresarial de Base PROVARI, a sus clientes es de 30 días. Como se puede observar en el modelo de contrato de compra venta (**Ver anexo 3**), aspectos tales como: precios, forma y término de pago, instrumentos de pago, especificaciones de calidad, garantías, penalidades, reclamaciones, son elementos tenidos en cuenta que se observan y exigen en el convenio y que garantizan un mínimo de calidad en el proceso de contratación y cobertura ante el riesgo de impago.

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

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

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

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

Dentro del grupo de los que no está obligada a venderles se hallan Suministros agropecuarios y empresas con las que se contraten producciones no nominalizadas en este plan nacional, a interés

de la UEB como estrategia de cumplir con el plan operativo, que como punto de equilibrio se ha trazado esta para cubrir los gastos que habitualmente genera. Teniendo en cuenta lo antes expuesto en el caso de las producciones no nominalizadas cuando no se contrata el pago al momento de la entrega de los productos puede general incumplimientos en término de pago contratado, ya que estos presupuestos no siempre están balanceados nacionalmente al momento de que estos clientes adquieran las producciones.

## **2. 5 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Unidad Empresarial de Base PROVARI**

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

### **Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos**

La determinación exacta de un índice financiero aceptable depende en gran medida del campo industrial en que opere la organización, del promedio para la industria de cada indicador que se analice. Como es conocido, en el caso de nuestra economía este dato rara vez se conoce -por no decir que nunca-. Otro análisis válido sería el que se realizara mediante comparación con otra empresa del campo industrial, idealmente la empresa líder del mismo; 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.

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

**2010**

**2011**

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

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

La razón circulante muestra que la UEB PROVARI Cienfuegos poseía en los años 2010 y **2011**, 1,25 y **7,57** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada, si bien aumenta con relación al 2010 no es positiva, ya que indica recursos ociosos o ineficientemente utilizados. El activo circulante se incrementa, en particular y considerablemente las cuentas por cobrar, representando un valor de \$ 393 300,48, el 20%; los inventarios, el 56 %; por otra parte, el pasivo circulante disminuye, ocasionado por la decisión de la Empresa a nivel nacional de crear el departamento de tesorería, al cual las UEB PROVARI de cada provincia le transferirían, mediante cuenta de relaciones, las obligaciones contraídas con el organismo pendientes de aportar desde el 2010, las cuales fueron asumidas en su momento por esta instancia, correspondientes al rendimiento de inversión \$ 441 207,15 y al impuesto sobre utilidades \$ 301 429,78.

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

**2010**

**2011**

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

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

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

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

**2010**

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

**2011**

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

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

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

**2010**

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

**2011**

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

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

**2010**

$$\frac{360}{13} = 28 \text{ días}$$

**2011**

$$\frac{360}{5} = 72 \text{ días}$$

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 13 y **5** veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 28 y **72** días, respectivamente. O sea, a la empresa le tomó como promedio

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

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

**2010**

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

**2011**

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

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

### **Razones de rentabilidad**

La UEB PROVARI Cienfuegos fue rentable en 2010 y **2011**, obteniendo una utilidad de \$ 617 954,66 y \$ **242 347,02** respectivamente. Si embargo experimenta una disminución importante en las utilidades, las cuales disminuyen en un 39 %.

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

**2010**

$$\frac{2,371,043.85}{2,988,997.87} = 0,79$$

**2011**

$$\frac{3,021,112.85}{3,263,459.87} = 0,92$$

La entidad disminuyó su rentabilidad con relación al periodo anterior, a pesar de haber aumentado sus ingresos en un 9 %; pues el aumento de estos quedó supeditado al incremento de los gastos, de un 27 %. En 2010 y 2011 para generar cada peso de ingreso la UBE PROVARI Cienfuegos, gastó 0,79 y 0,92 pesos. En el cambio desfavorable incidió la rectificación de los precios de materiales de la construcción y del servicio de clasificación de ropa reciclada, destacando además la inestabilidad de abastecimiento de contenedores de este último surtido, provocando de igual forma un incremento considerable en el costo por peso de venta de 0,54 en 2010 a **0,64** en **2011**.

Los gastos generales y de administración disminuyen respecto al 2010 y respecto a las ventas se mantienen al 12 % en ambos periodos, no siendo así en la partida de otros gastos la cual aumenta en un 12 %, al igual que el costo de venta que se incrementa en un 62 %, con relación al periodo anterior.

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

**2010**

$$\frac{2,895,986.18}{3,265,255.43} = 0,89$$

**2011**

$$\frac{3,203,123.84}{3,960,312.76} = 0,81$$

Esta razón arroja que la empresa obtenía 0,89 y **0,81** pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada fue poco significativa. El cambio se debe a que el incremento de un 11 % de las ventas quedó supeditado al aumento del **21** % de los activos totales promedio.

$$\text{Razón de Margen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Activos Totales Promedio}}$$

**2010**

$$\frac{617,954.66}{2,895,986.18} = 0,21$$

**2011**

$$\frac{242,347.02}{3,203,123.84} = 0,07$$

Este resultado en 2010 y **2011** reflejó una utilidad por cada peso de venta de 0,21 y **0,07**; originando una variación de un 33% provocada por lo enunciado anteriormente.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta despues de Impuestos}}{\text{Activos Totales promedio}}$$

**2010**

$$\frac{577,382.90}{2,895,986.18} = 0,20$$

**2011**

$$\frac{149,649.28}{3,203,123.84} = 0,05$$

En el primer período se generaban 0,20 pesos de utilidad por cada peso invertido en activo como promedio, mientras que en 2011 solo se generó 0,05 pesos.

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

**2010**

$$\frac{1,858,553.36}{29,327.20} = 63 \text{ Veces}$$

**2011**

$$\frac{3,095,179.21}{108,788.85} = 28 \text{ Veces}$$

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

**2010**

$$\frac{360}{63} = 6 \text{ días}$$

**2011**

$$\frac{360}{28} = 13 \text{ días}$$

La rotación de cuentas por pagar es de 63 y **28** veces en 2010 y **2011**, respectivamente; para un ciclo de pago de 6 y **13** días en los períodos analizados. La variación experimentada es favorable a pesar de que el cambio es sensible; atendiendo a que en 2011 la UEB se demora en pagar más sin llegar a afectar su reputación como sujeto de crédito, toda vez que paga dentro de los 30 días de plazo establecido como crédito comercial por los proveedores. 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. La empresa paga en un plazo menor al que se toma para cobrar, cuando debe ser al revés, puesto que implica que se les pague a los proveedores con el dinero que se les cobra a los clientes, ahorrando de esta forma los recursos propios, los cuales esta utilizando para cancelar esta deuda tan apresuradamente. No obstante, hay que señalar que sobre el ciclo de pago también influye el término de pago respecto al plazo que ofrece el proveedor Cemento Guabairo, a saber, 10 días.

**Tabla 6 Balances comparativos porcentuales de la UEB PROVARI Cienfuegos**

<b>PARTIDAS</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
<b>Activos Circulante:</b>	<b>1320168,23</b>	<b>79,32 %</b>	<b>1984600,41</b>	<b>85,59 %</b>	<b>664432,18</b>	<b>50,32 %</b>
<b>Efectivo en Caja</b>	2017,18	0,12 %	500,00	0,02 %	-1517,18	-75,21 %
<b>Efectivo en Banco</b>	180454,35	10,80 %	425254,81	18,34 %	244800,46	135,66 %
<b>Efectos por cobrar a corto Plazo</b>						
<b>Cuentas por Cobrar a Corto Plazo</b>	386791,91	23,20 %	393300,48	16,96 %	6508,57	3,61 %
<b>Pagos Anticipados a Suministradores</b>	22621,79	1,35 %	44782,61	1,93 %	22160,82	97,96 %
<b>Adeudos del órgano u Organismo</b>						
<b>Inventario</b>	728283,00	43,70 %	1120762,51	48,34 %	392479,51	53,89 %
<b>Activos Fijos Tangibles Neto:</b>	<b>344091,36</b>	<b>21,0 %</b>	<b>333962,12</b>	<b>14,40 %</b>	<b>-10129,24</b>	<b>-2,94 %</b>
<b>Maquinaria y Equipos</b>	77 809,02	4,67 %	89038,76	3,84 %	11229,74	14,43 %
<b>Edificios</b>	1 799,74	0,11 %	1799,74	0,07 %	0,00	0,00
<b>Otros Activos fijos</b>	264482,26	15,89 %	243123,59	10,48 %	-21358,67	-8,07 %
<b>Total de Activo</b>	<b>1664259,59</b>	<b>100,00 %</b>	<b>2318562,53</b>	<b>100,00 %</b>	<b>654302,94</b>	<b>39,31 %</b>
<b>Total de Pasivos Circulantes</b>	<b>1015282,19</b>	<b>61,00 %</b>	<b>260644,34</b>	<b>11,24 %</b>	<b>-754637,85</b>	<b>-74,33 %</b>
<b>Cuentas por pagar a proveedores</b>	260628,71	15,66 %	109604,01	4,72 %	-151024,70	-57,95 %
<b>Efectos por pagar</b>						
<b>Otros pasivos circulantes</b>	754653,48	45,34 %	151040,33	6,51 %	-603613,15	-79,98 %
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>						
<b>Préstamo a Largo Plazo</b>						
<b>Total de Pasivos</b>	<b>1015282,19</b>	<b>61,00 %</b>	<b>260644,34</b>	<b>11,24 %</b>	<b>-754637,85</b>	<b>-74,33 %</b>
<b>Total de Capital</b>	648977,40	38,99 %	2057918,19	88,75 %	1408940,79	217,1 %
<b>Total de Pasivo + Capital</b>	<b>1664259,59</b>	<b>100,00 %</b>	<b>2318562,53</b>	<b>100,00 %</b>	<b>654302,94</b>	<b>39,31 %</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Balances Generales Comparativos Porcentuales**

Al expresar los Balances Generales en términos de por ciento se puede conocer en que grupo de cuentas o en qué partidas específicas se concentran los problemas financieros fundamentales de la organización. El analista debe dirigir el análisis a aquellas partidas que muestren valores extremos mínimos o máximos, de los cuáles debe preguntarse su congruencia, o sea si son o no adecuado, lógicos, consistentes con la actividad de la organización.

En el caso de los Balances Comparativos Porcentuales de 2010 y 2011 de la UEB PROVARI Cienfuegos, las partidas que más llaman la atención son Cuentas por Cobrar e Inventarios las cuales tienen un peso específico muy importante dentro del grupo de cuentas a que pertenecen, a saber, los Activos Circulantes. Las primeras representan el 23,20 % y 16,96 % en el primer y segundo período respectivamente. Mientras que las segundas constituyen el 43,70 % y 48,74 % en los períodos referidos.

Precisamente, este análisis,-unido a otros realizados mediante otras técnicas-, ha permitido que la dirección económica y financiera de la organización encamine sus esfuerzos para sanear las finanzas de la empresa, resultado de lo cual es esta investigación.

Otra de las partidas que, por un lado, representan un monto importante de sus bases y, por otro, que tiene una variación muy significativa son los totales de Activo Circulante y Pasivo Circulantes. Las causas de estas variaciones fueron explicadas ya en análisis de razones, específicamente en la de Liquidez General.

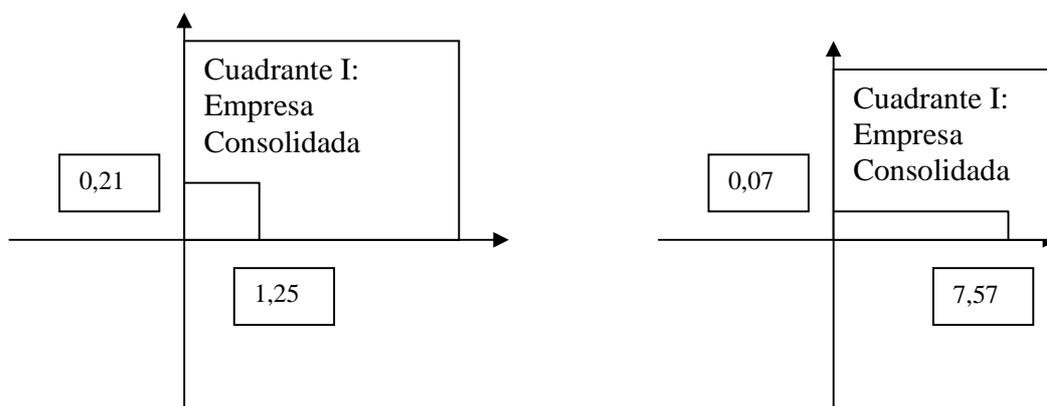
## **Interpretación y análisis de los estados comparativos porcentuales**

Este estado 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. Estos estados son útiles especialmente para comparar el funcionamiento de una empresa en un año con respecto a otro.

Los estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de la UEB PROVARI Cienfuegos (**Ver anexos 4, 5**), ponen de manifiesto que el costo de las producciones vendidas aumentó de 53,43 % con respecto a las ventas de 2010 a 63,39 % del valor de las ventas de 2011, obteniendo como resultado que el margen bruto de utilidades disminuyera de 44,66 % a 34,96 %, incidiendo en ello la rectificación de las fichas de precio de los materiales de la construcción y el servicio de clasificación de ropa reciclada. Por otra parte, la utilidad del periodo disminuyó de 21,31 % a 7,56 debido al incremento de otros gastos, fundamentalmente los de la transportación de los materiales de la

construcción y materias primas como áridos. El aumento en gastos de la venta de producciones rebasó la disminución del costo de venta. Pese a lo anterior, la utilidad en operación disminuyó de 27,14 % a un 19,13 % por el aumento de los gastos de la organización superior (subvención), de un 3,58 % a un 10,98 %, los de distribución y ventas de un 1,56 % a un 27,9 %, ocasionado este último por la transportación de los productos terminados. El resultado de las utilidades del período antes de impuesto experimentó una disminución; como resultado, además de lo anteriormente apuntado, de la disminución de otros ingresos de 3,21 % a 1,88 %.

Aún cuando las ventas de 2011 fueron mayores que las de 2010 e incluso a un menor costo relativo y con menos gastos de operación, el incremento de otros gastos, fundamentalmente los de transportación, y la disminución de otros ingresos, dieron al traste con una disminución en las utilidades.



Fuente: Elaboración propia

Esta técnica muestra que en el primero de los años analizados se generaba tanto liquidez como utilidad: relaciona los ejes de forma positiva. Sin embargo, al analizar la variación experimentada de un período a otro, aún cuando se continúa relacionando los dos ejes, las dos razones de forma positiva, mientras que la solvencia aumenta, llegando incluso a tener bienes y recursos inmovilizados, o deficientemente utilizados, ociosos; la rentabilidad disminuye considerablemente, colocando a la empresa en peligro de pasar al cuarto cuadrante.

## **Conclusiones generales acerca de la situación económica-financiera de la Unidad Empresarial de Base PROVARI**

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

### Capítulo 3 Aplicación del procedimiento metodológico para la administración de las cuentas por cobrar propuesto por (López 2010) en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Producciones Varias (PROVARI) Cienfuegos

#### 3.1 Evaluación de los estándares totales de crédito

**Primer Gran Paso:** Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito UEB PROVARI Cienfuegos

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

Los clientes Clase A se determinaron al listar y organizar los 38 clientes que efectuaron compras en 2011 de mayor a menor importe de facturación, luego se determinó qué por ciento representan las ventas de cada uno de los clientes del total de ventas realizadas en el período, sucesivamente se estableció hasta cuáles y cuántos clientes se acumuló aproximadamente el 85 % del total de ventas a crédito (**ver Anexo 6**), esto es: se identificó en qué clientes se concentra el porcentaje referido de la inversión total en cuentas por cobrar. Los 7 clientes que acumulan este por ciento de facturación representan el 18,42 % del total. Los resultantes se listan a continuación:

**Tabla 7 Clientes Clase A**

Universal Cienfuegos	\$ 1 428 368,49	44,5929836	44,5929836
Suministros Agropecuarios	386 839,48	12,0769442	56,6699279
Comercio y Gastronomía	362 984,67	11,3322084	68,0021363
MININT Infraestructura y Vivienda	159 601,95	4,98269683	72,9848331
MINCIN	131 034,88	4,09084652	77,0756797
Universal Matanzas	123 099,00	3,84309212	80,9187718
Universal Habana	110 590,77	3,45259114	84,3713629
Total de Ventas Clientes Clase A	\$ 2 702 519,24		
Total de Ventas	\$ 3 203123,84		

**Fuente: (Elaboración propia)**

#### **Clientes Clase A que incumplen con el período de tiempo pactado para cancelar sus compromisos de pago**

Para determinar 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. Todos los clientes Clase A resultaron morosos.

**Tabla 8 Cálculo de la utilidad Marginal**

<b>Detalles</b>	<b>Actual (PA) (\$)</b>	<b>Propuesto (PP) (\$)</b>	<b>Propuesto E2(\$)</b>	<b>Propuesto E3 (\$)</b>
Ingresos de venta	3 203 123,84	500 604,60	1 851 864,22	2 527 494,03
menos: costos				
Fijos	1 130 244,12	1 130 244,12	1 130 244,12	1 130 244,12
Variables	1 830 532,70	286 087,31	1 058 310,01	1 444 421,35
Resultado Neto	242 347,02	(915 726,83)	(336 689,91)	(47 171,44)
<b>Pérdida Marginal</b>		<b>1 158 073,85</b>	<b>579 036,93</b>	<b>289 518,46</b>

**Fuente: (Elaboración propia)**

La determinación de las ventas del Plan Propuesto se calculó mediante la deducción de las ventas totales de los clientes clase A Morosos al total de ventas de la UEB PROVARI. Los costos variables se calcularon determinando cuánto disminuyeron las ventas de la entidad al deducirle el 100 % de las ventas de los Clientes A Morosos para aplicarle este mismo porcentaje 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. Los costos fijos y variables que se utilizaron para el cálculo de la utilidad marginal se extrajeron de los submayores de gastos por elementos, que aparecen en el Balance de Comprobación al cierre del periodo que se analiza **(Ver anexo 7)**

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

### **Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar**

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

resultaría en una inversión sino en una **desinversión** marginal. Asimismo se incurre en una disminución (ahorro) en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar.

### **Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes**

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

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

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 UEB PROVARI la inversión en Cuentas por Cobrar.

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

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

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

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

## Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Se determina al multiplicar la diferencia entre la Inversión promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Propuesto y la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Actual por una tasa de costo de oportunidad de capital, que debe ser o la tasa de rendimiento sobre la inversión en activos totales de la empresa o la tasa de interés de los préstamos a corto plazo que le aplica el banco a la entidad, según cuál sea la mayor. En el caso de la UEB PROVARI en el periodo 2011 la tasa que se utiliza en este estudio es la que corresponde al rendimiento sobre la inversión de la empresa, a saber del 5%. Una vez calculado este costo se está en capacidad de tomar la decisión acerca de si cancelarle o no las ventas a los clientes Clase A que incumplen sus compromisos de pago, mediante la comparación del mismo con el Resultado Marginal, como se muestra en la tabla № 3.4 donde mostramos los resultados.

**Tabla 9 Resultados de la aplicación del procedimiento. Cancelación de las ventas**

<b>Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>				
	<b>PA(\$)</b>	<b>PPE1(\$)</b>	<b>PPE2(\$)</b>	<b>PPE3(\$)</b>
Promedio de cuentas por Cobrar	644 748,86	419 538,92	532 143,89	588 446,38
<b>Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar</b>				
Rentabilidad General	0,92	2,83	1,18	1,02
<b>Inversión promedio en cuentas por cobrar</b>	<b>595 967,43</b>	<b>1 186 977,04</b>	<b>628 893,68</b>	<b>599 428,74</b>
<b>Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar</b>				
Inversión promedio PP	1 186 977,04		628 893,68	599 428,74
Inversión promedio programa actual	595 967,43		595 967,43	595 967,43
Inversión Marginal	591 009,61		32 926,25	3 461,31
Costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar	29 550,48		1 646,31	173,07
<b>Toma de decisión</b>				
<b>Pérdida Marginal</b>		<b>\$ 1 158 073,85</b>	<b>\$ 579 036,93</b>	<b>\$ 289 518,46</b>
Costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		29 550,48	1 646,31	173,07
<b>Pérdida Marginal Neta</b>		<b>\$ 1 187 624,33</b>	<b>\$ 580 683,24</b>	<b>\$ 289 691,53</b>

Fuente: (Elaboración propia)

## Toma de decisión

De aplicar los escenarios evaluados la UEB PROVARI Cienfuegos vería su resultado en operación modificado respecto a su naturaleza, esto es: pasaría a obtener una pérdida cuando tenía una utilidad, lo cual ya de entrada permite concluir que no debe asumir ninguno de estos programas. Las

pérdidas marginales resultantes de comparar el programa actual con los programas propuestos son de \$ 1158 073,85; \$ 579 036,93; \$ 289 518,46, respectivamente. Al adicionar los **costos** por asumir los programas propuestos en cada escenario a saber: 29 550,48; 1 646,31; 173,07 pesos respectivamente, se PERDERÍA netamente \$ 1 187 624,33; \$ 580 683,24; \$ 289 691,53.

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

### 3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

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

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

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

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

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

(%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:

$\%VcD = \text{Ventas con descuentos entre la nueva rotación}$

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

**Tabla 10 Resultado Marginal**

Detalles	Actual (PA)(\$)	Propuesto (PP)(\$)
Ingresos de venta	3 203 123,84	3 203 123,84
menos: costos		
Fijos	1 130 244,12	1 130 244,12
Variables	1 830 532,70	1 830 532,70
Costo de descuento		16 015,62
Resultado Neto	242 347,02	226 331,40
<b>Pérdida Marginal</b>		<b>16 015,62</b>

Fuente: (Elaboración propia)

**Tabla 11** Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago

<b>Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>			
		<b>PA (\$)</b>	<b>PP(\$)</b>
Promedio de cuentas por Cobrar		644 748,86	505 805,56
<b>Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar</b>			
Rentabilidad General		0,92	0,93
<b>Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar</b>		595 967,43	470 065,55
<b>Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>			
Inversión promedio PP		470 065,55	
Inversión promedio PA		595 967,43	
Desinversión Marginal		125 901,88	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		6 295,09	
<b>Toma de decisión</b>			
Pérdida Marginal		16 015,62	
Ahorro de la inversión Adicional		6 295,09	
Pérdida		9 720,53	

Fuente: (Elaboración propia)

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

**Tabla 12** Resultado Marginal

<b>Detalles</b>	<b>Actual (PA) (\$)</b>	<b>Propuesto (PP)(\$)</b>
Ingresos de venta	3 203 123,84	3 203 123,84
menos: costos		
fijos	1 130 244,12	1 130 244,12
variables	1 830 532,70	1 830 532,70
Costo de descuento		32 031,24
Resultado Neto	242 347,02	210 315,78
<b>Pérdida Marginal</b>		<b>32 031,24</b>

Fuente: (Elaboración propia)

**Tabla 13** Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago

<b>Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>			
		<b>PA(\$)</b>	<b>PP(\$)</b>
Promedio de cuentas por Cobrar		644 748,86	366 862,26
<b>Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar</b>			
Rentabilidad General		0,92	0,93
<b>Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar</b>		595967,43	342 774,24
<b>Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>			
Inversión promedio PP		342 774,24	
Inversión promedio PA		595 967,43	
Desinversión Marginal		253 193,19	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		12 659,66	
<b>Toma de decisión</b>			
Pérdida Marginal		32 031,24	
Ahorro de la inversión Adicional		12 659,66	
Pérdida		19 371,58	

Fuente: (Elaboración propia)

En los dos primeros escenarios evaluados la UEB PROVARI Cienfuegos tendría pérdidas marginales en operación por \$ 16 015,62 y \$ 32 031,24 en el primero y el segundo respectivamente; las cuales no se verían ni compensadas ni superadas por los ahorros en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar, de 6 295,09 y 12 659,66.

### Conclusión Parcial:

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

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

**Tabla 14 Resultado Marginal**

Detalles	Actual (PA)(\$)	Propuesto (PP)(\$)
Ingresos de venta	3 203 123,84	3 363 280,03
menos: costo		
fijos	1 130 244,12	1 130 244,12
variable	1 830 532,70	1 922 059,34
costo de descuento		16 816,40
Resultado Neto	242 347,02	294 160,18
<b>Utilidad Marginal</b>		<b>51 813,16</b>

Fuente: (Elaboración propia)

**Tabla 15 Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E3**

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar			
		PA(\$)	PP(\$)
Promedio de cuentas por Cobrar		644 748,86	506 917,76
<b>Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar</b>			
Rentabilidad General		0,92	0,91
<b>Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar</b>		595 967,43	462 581,57
<b>Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>			
Inversión promedio PP		462 581,57	
Inversión promedio PA		595 967,43	
Desinversión Marginal		133 385,86	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		6 669,29	
<b>Toma de decisión</b>			
Utilidad Marginal		51 813,16	
Ahorro de la inversión Adicional		6 669,29	
Utilidad Marginal Neto		58 482,45	

Fuente: (Elaboración propia)

### Toma de decisión:

En este escenario la unidad aumentaría su utilidad sobre las ventas en \$ 51 813,16 resultado que se ve aumentado por el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de \$ 6 669,29, por lo cual se obtiene una adición neta a las utilidades de \$ 58 482,45. Por lo anterior, la UEB PROVARI Cienfuegos debe acometer el programa propuesto.

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

Tabla 16 Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)(\$)	Propuesto (PP)(\$)
Ingresos de venta	3 203 123,84	3 363 28,03
menos: costos		
Fijos	1 130 244,12	1 130 244,12
Variables	1 830 532,70	192 2 059,34
Costo de descuento		33 632,80
Resultado Neto	242 347,02	277 343,78
<b>Utilidad Marginal</b>	<b>34 996,76</b>	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 17 Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E4

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar			
		PA(\$)	PP(\$)
Promedio de cuentas por Cobrar		644 748,86	369 086,65
<b>Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar</b>			
Rentabilidad General		0,92	0,92
<b>Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar</b>		595 967,43	338 650,92
<b>Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>			
Inversión promedio PP		338 650,92	
Inversión promedio PA		595 967,43	
desinversión Marginal		257 316,51	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		12 865,83	
<b>Toma de decisión</b>			
Utilidad Marginal		<b>34 996,76</b>	
Ahorro de la inversión Adicional		12 865,83	
Utilidad		<b>47 862,58</b>	

Fuente: (Elaboración propia)

### Toma de decisión:

En este escenario la unidad aumentaría su utilidad sobre las ventas en \$ 34 996,76 resultado que se ve aumentado por el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de \$ 12 865,83, por lo cual se obtiene una adición neta a las utilidades de \$ 47 862,58. Por lo anterior, la UEB PROVARI Cienfuegos debe acometer el programa propuesto.

**Tabla 18 Comparación de Planes respecto a variables**

Indicadores	Plan Actual	Plan Propuesto E3	Plan Propuesto E4
Promedio de cuentas por cobrar	\$ 644 748,86	\$ 506 917,76	\$ 369 086,65
Ciclo de cobro	72 días	54 días	39 días
Rentabilidad general	\$ 0,92	\$ 0,91	\$ 0,92
Resultado en operación	\$ 242 347,02	\$ 294 160,18	\$ 277 343,78

Fuente: (Elaboración propia)

### 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 19 Resultado Marginal**

Detalles	Actual (PA)(\$)	Propuesto (PP)(\$)
Ingresos de venta	3 203 123,84	3 363 280,03
menos: costos		
Fijos	1 130 244,12	1 130 244,12
Variable	1 830 532,70	1 922 059,34
Resultado Neto	242 347,02	310 976,58
<b>Utilidad Marginal</b>		<b>68 629,56</b>

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 20 Promedio cuentas por cobrar programa propuesto**

	PA	PP
Período de crédito	30	45
Período promedio de cobro (PPC o Ciclo de cobro)	72	¿ x ?
x=ciclo de cobro		108 días
Rotación de cuentas por cobrar= 360 entre x		3,33
Promedio de cuentas por cobrar		<b>1 008 984,01</b>

Fuente: (Elaboración propia)

**Tabla 21 Resultados de la evaluación de la conveniencia de prolongar el período de crédito. E1A**

<b>Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>		
	<b>PA(\$)</b>	<b>PP(\$)</b>
Promedio de cuentas por Cobrar	644 748,86	1 008 984,01
<b>Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar</b>		
Rentabilidad General	0,92	0,91
<b>Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar</b>	<b>595 967,43</b>	<b>915 691,04</b>
<b>Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>		
Inversión promedio PP	915 691,04	
Inversión promedio PA	595 967,43	
Inversión Marginal	319 723,61	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	15 986,18	
<b>Toma de decisión</b>		
Utilidad Marginal	68 629,56	
Costo de la inversión Adicional	15 986,18	
Utilidad	<b>52 643,38</b>	

**Fuente: (Elaboración propia)**

**Toma de decisión:**

El aumento del 5 % de las ventas da como resultado una utilidad marginal en operación de \$ 68 629,56. Al sustraer el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de \$ 15 986,18 se obtiene una adición neta a las utilidades de \$ 52 643,38. Por lo anterior, la UEB PROVARI Cienfuegos debe ejecutar el programa propuesto.

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

**Tabla 22 Resultado Marginal**

<b>Detalles</b>	<b>Actual (PA)(\$)</b>	<b>Propuesto (PP)(\$)</b>
Ingresos de venta	3 203 123,84	3 523 436,22
menos: costos		
Fijos	1 130 244,12	1 130 244,12
Variables	1 830 532,70	2 013 585,97
Resultado Neto	242 347,02	379 606,13
<b>Utilidad Marginal</b>	<b>137 259,11</b>	

**Fuente: (Elaboración propia)**

**Tabla 23 Resultados de la evaluación de la conveniencia de prolongar el período de crédito. E2A**

<b>Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>		
	<b>PA</b>	<b>PP</b>
Promedio de cuentas por Cobrar	644 748,86	1 057 030,87
<b>Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar</b>		
Rentabilidad General	0,92	0,89
<b>Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar</b>	<b>595 967,43</b>	<b>943 149,03</b>
<b>Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>		
Inversión promedio PP	943 149,03	
Inversión promedio PA	595 967,43	
Inversión Marginal	347 181,60	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	17 359,08	
<b>Toma de decisión</b>		
Utilidad Marginal	<b>137259,11</b>	
Costo de la inversión Adicional	17 359,08	
Utilidad Marginal Neta	<b>119 900,03</b>	

**Fuente: (Elaboración propia)**

**Toma de decisión:**

Si el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provocara un aumento del 10 % de las ventas, el resultado positivo en operación que tiene hoy la empresa se incrementaría, en \$ 137 259,11. Aunque este resultado se vería disminuido por el costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar, el resultado continuaría siendo una adición por una cifra respetable de seis (6) dígitos, a saber de \$ 119 900,03

Por lo anterior se considera que la UEB PROVARI Cienfuegos debe prolongar el período de crédito de 30 a 45 días si se espera que las ventas se incrementen en un 10%.

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

**Tabla 24 Resultado Marginal**

<b>Detalles</b>	<b>Actual (PA)(\$)</b>	<b>Propuesto (PP)(\$)</b>
Ingresos de venta	3 203 123,84	3 683 592,42
menos: costos		
Fijos	1 130 244,12	1 130 244,12
Variables	1830 532,70	2105 112,61
Resultado Neto	242 347,02	448 235,69
<b>Utilidad Marginal</b>	<b>205 888,67</b>	

**Fuente: (Elaboración propia)**

**Tabla 25 Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A**

<b>Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>		
	<b>PA(\$)</b>	<b>PP(\$)</b>
Promedio de cuentas por Cobrar	644 748,86	1 105 077,72
<b>Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar</b>		
Rentabilidad General	0,92	0,88
<b>Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar</b>	595 967,43	970 607,02
<b>Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar</b>		
Inversión promedio PP	970 607,02	
Inversión promedio PA	595 967,43	
Inversión Marginal	374 639,59	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	18 731,98	
<b>Toma de decisión</b>		
Utilidad Marginal	<b>205 888,67</b>	
Costo de la inversión Adicional	18 731,98	
Utilidad Marginal Neta	<b>187156,69</b>	

**Fuente: (Elaboración propia)**

Si el aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días provocara un aumento del 15 % de las ventas, el resultado en operación que tiene hoy la empresa se acrecentaría, esto es: tendría una adición por \$ 205 888,67. Este resultado se vería disminuido por el costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar, pero incluso así continuaría teniendo una adición neta por una cifra respetable de seis (6) dígitos.

Por lo anterior se considera que la UEB PROVARI Cienfuegos debe prolongar el período de crédito de 30 a 45 días si se espera que las ventas se incrementen en un 15%.

**Tabla 26 Comparación de Planes respecto a variables**

<b>Indicadores</b>	<b>Plan Actual</b>	<b>Plan Propuesto E1</b>	<b>Plan Propuesto E2</b>	<b>Plan Propuesto E3</b>
<b>Promedio de cuentas por cobrar</b>	\$ 644 748,86	\$ 1 008 984,01	\$ 1 057 030,87	\$ 1 105 077,72
<b>Ciclo de cobro</b>	72 días	108 días	108 días	108 días
<b>Rentabilidad general</b>	\$ 0,92	\$ 0,91	\$ 0,89	\$ 0,88
<b>Resultado en operación</b>	\$ 242 347,02	\$ 310 976,58	\$ 379 606,13	\$ 448 235,69

**Fuente: Elaboración propia**

### **Conclusión parcial:**

La UEB PROVARI Cienfuegos debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días de ocurrir cualquiera de los escenarios evaluados.

### **3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación**

#### **Caracterización de la Unidad Empresarial de Base # 5 Construcciones MININT Cienfuegos**

La UEB # 5 de Cienfuegos perteneciente al Grupo Empresarial Constructor del MININT, situado en la ciudad de La Habana lleva tres años de funcionamiento. En la actualidad viene desarrollando un fuerte proceso de reordenamiento.

El Grupo Empresarial Constructor del MININT está dirigido por un director general y 9 direcciones funcionales los cuales se han trazado estar inmersas en la identificación de sus debilidades y fortalezas, necesidades, de las Unidad con el fin de diagnosticar el trabajo desde todos los procesos y reorientar su estrategia.

La unidad empresarial de Base # 5 del MININT en Cienfuegos, se encuentra localizada en Avenida 64 calle final Tulipán, Base de Aseguramiento MININT fue creada por resolución 39 del 31 de mayo del 2007 del Director Empresa Constructora de Órganos Provinciales del MININT. En octubre del 2008 la Unidad se adscribió al Grupo Empresarial Constructor.

#### **Objeto Empresarial**

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

## **Misión**

Dirigir, coordinar y orientar las acciones de base asociadas a la ingeniería constructiva que agrupa hacia el cumplimiento de sus objetivos.

## **Visión**

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

## **Organización de la Unidad:**

Las Unidades Empresariales de Base están dirigidas por un Director General el que dispone de una estructura organizativa conformada por 4 subdirecciones funcionales y varias Brigadas Constructoras.

## **Caracterización de la estructura de los Recursos Humanos**

La Empresa Constructora tiene una envergadura de 23 cargos, distribuidos en 2 militares y 21 civiles; de ellos se encuentran cubiertos 18, para un 86 % de la plantilla. De los cuatro (4) Grupos de trabajo, dos (2) están afectados en su completamiento:

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

El total de la fuerza laboral posee el nivel requerido para el cargo, no obstante existen 3 trabajadores que se encuentran cursando el nivel superior y 1 trabajador en superación posgraduada en Maestría, mientras que el 35 % son universitarios, 96 % Técnicos Medios, 35 % es graduada de 12<sup>mo</sup> grado.

## **Caracterización del área Económica**

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

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

Los principales proveedores de la Unidad Empresarial de Base #5, están dados fundamentalmente por las empresas que a continuación se relacionan:

- ✓ Órgano de Infraestructura y Viviendas del MININT.
- ✓ UEB PROVARI Cienfuegos
- ✓ Empresa de Productos Industriales Cienfuegos.
- ✓ Comercializadora Escambray

### **Características Generales del Sistema Automatizado de la entidad**

La Unidad Empresarial de Base # 5 del MININT cuenta con un sistema automatizado instalado para registrar los hechos económicos y otro para certificación de la producción realizada, éstos se encuentran en 4 estaciones de trabajo distribuidas en los departamentos de la forma siguiente:

- 2 PC Contabilidad.
- 2 PC Producción.

Para Ejecutar Rodas 3.0 Ampliada se ha de disponer de un PC IBM-compatible o un procesador 486DX o superior, con 8 MB de memoria RAM como mínimo (aunque es recomendable disponer al menos de 16 MB) Estas estaciones de trabajo utilizan como sistema operativo Windows 95, Windows 2000 y Windows XP según las posibilidades tecnológicas de cada una de ellas. La entidad no cuenta con ninguna cuenta de correo electrónico externo aunque si con una cuenta de correo electrónico interno en el MININT, no se dispone además de una plaza de especialista en informática, pero independientemente de lo antes expresado en la entidad ya se explotan los siguientes módulos del sistema:

- ✓ RODAS 3.A para la contabilidad.
- ✓ RODAS 3.A para los Inventarios.
- ✓ RODAS 3.A para los medios inmovilizado. (AFT).
- ✓ PRECONS para el control de la producción.

Ninguno de los módulos antes mencionados registran los inventarios a pie de obra ya que no se encuentra habilitado un almacén por cada objeto de obra que le permita llevar esto por identificación del producto al personal que trabaja en las áreas de ATM y contabilidad, no obstante, la unidad por seguridad de la información e insuficiencias de estos paquetes informativos, procesadores de datos, mantienen el sistema manual de registro y control de las operaciones contables sobre el control de los inventario a pie de obra, las cuales son llevadas a estos subsistemas que operan de manera global por valores contables a cada uno de los centros de costos y no por identificación de cada uno de los recursos materiales recibidos, consumidos y en existencias, complicando esta situación todo el proceso de recopilación,

registro y control de las operaciones que se desarrollan. Las personas que elaboran esta información tienen que realizar la actividad doble, ya que dicha información debe ser registrada en instrumentos manuales que minimiza la dinámica del proceso y alarga el periodo de procesamiento y obtención de la misma, que debe ser presentada en los Estados Financieros.

En resumen que lo que se propone para que el control de los inventarios a pie de obra, sea una respuesta rápida para el subsistema de inventario, con la independencia del sistema integrador que gerencia el proceso de la información. Sus cualidades principales giran sobre el diseño del mismo, sobre bases de datos de más elevada calidad, de durabilidad y seguridad de los datos que se depositan en el mismo. Su estructura interna, dista de procesos para su manipulación y utilidad. Además, tiene la ventaja de procesar gran cantidad de datos en espacios de tiempos relativamente cortos y con un nivel de precisión muy superior a los que ya cuenta la entidad. El subsistema de inventario, por su complejidad y cantidad de medios que se controlan en la entidad requiere de un instrumento altamente técnico y con suficiente garantía de perduración y eficiencia en las operaciones que realiza para garantizar la efectividad y eficacia de las transacciones generadas. Además, debe mostrar con rapidez cualquier información que se necesite de manera imperativa para cualquier análisis o cambio de lugar que se dé, de estos activos.

La entidad cuenta con un gran número de obras en las que se encuentran gran cantidad de recursos materiales, que por su costo precisan de un control exhaustivo. Para satisfacer las necesidades de la empresa en mantener al día la información y con un alto grado de seguridad, para esto se precisa de estos sistemas tecnológicos, los que le proporcionaran al Sistema de Control Interno potencialidades para la ejecución precisa de la operaciones, la mínima ocurrencia de riesgos asociados a este subsistema y una seguridad razonable que garantice la permanencia y durabilidad de la información contable.

Estos procesadores informativos se integran al sistema que dirige de manera organizada la información contable que se procesa en la entidad, además de poseer en su diseño una estructura interna acorde al tipo de información que circula y están soportados por un sistema informático actualizado que garantiza una vida útil prolongada, aumentando la seguridad de la información y la calidad de la misma.

El manual de trabajo del módulo de Control de Inventario tiene como objetivo facilitar el trabajo al usuario. El subsistema cuenta con un sistema de protección, consistente en la renovación anual de la licencia para la utilización del mismo, mediante un disco de licencia que le será proveído por el suministrador. El mismo le ofrece las siguientes ventajas al cliente:

- ✓ Los datos están mejor protegidos y más seguros.

- ✓ Mejora en el trabajo multiusuario y de concurrencia.
- ✓ Permite trabajar con mayor volumen de información y cantidad de registros en cada uno de los módulos.
- ✓ Las operaciones de registro y consulta son más eficientes y rápidas.
- ✓ Permite programar la salva de la información para que se realice de manera automática e identificada, independientemente de que se puede realizar también en el momento deseado.

### Comportamiento de los pagos

Esta variable se analiza a partir de la determinación de cuánto le tomó como promedio en 2011 a la Unidad Empresarial de Base # 5 del MININT honrar, cancelar los compromisos de pago contraídos con PROVARI. Tal determinación se realizó del mismo modo en que se hizo para identificar de los Clientes Clase A, los morosos. Los cálculos para Unidad Empresarial de Base # 5 del MININT se muestran en el **(anexo 8)**.

La Unidad Empresarial de Base # 5 del MININT en el último período analizado, 2011, cumplió los compromisos de pago contraídos con la UEB PROVARI Cienfuegos. O sea pagó en 30 días.

Por lo anterior este parámetro se evalúa de **Bien**

### Situación Económica Financiera

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

**Tabla 27 Resultados económicos de la UEB # 5 del MININT años 2010, 2011**

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

**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa la producción creció en un 7,2 % más que el 2010; incrementándose considerablemente las utilidades en 4 228,2 %, los gastos se comportaron de forma favorable ya que en ninguno de los dos años superaron los ingresos. El valor agregado aumenta en un 2,78 % lo cual obedece al incremento de los valores de la producción, lográndose de esta forma un acrecentamiento de un 0,93 % en la productividad según valor agregado con un ligero aumento en el fondo de salario.

### **Análisis de las razones financieras**

El análisis de las razones financieras de la Unidad Constructora # 5 MININT Cienfuegos en los últimos dos años, puede observarse en el **Anexo No.9**

- La razón circulante muestra que la Unidad Constructora # 5 MININT Cienfuegos poseía en los años 2010 y **2011**, 1,21 y **1,91** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada, si bien aumenta con relación al 2010 en 0.70 no es positiva, ya que indica peligro de tener recursos ociosos o de lento movimiento.
- La razón de liquidez inmediata, arroja que la empresa poseía en 2010 y **2011**, 0,90 y **1,57** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vence en el corto plazo. En el primer período el indicador estaba casi dentro del rango establecido como correcto en la literatura que se consulta (0,80). En el año 2011 se incrementa en \$ 0,67, lo que expresa que la entidad poseía problemas de eficiencia respecto al manejo de los bienes y recursos circulantes.
- La rotación de inventario en el 2010 fue 1,90 veces menos que en el 2011 siendo esto favorable para la entidad, producto a la fusión que hubo en la empresa con sus proveedores, ya que disminuyó niveles de inventarios de lento movimiento y ociosos que hace más de dos (2) años no tenían salida.
- La razón de endeudamiento disminuye con respecto al año 2010, producto de que las cuentas por pagar a proveedores son bajas, ocasionado esto por la decisión de centralizar los pagos en el órgano abastecedor.

Por todo lo anterior se evaluó de **BIEN** este parámetro.

### **Administración de la entidad**

En esta valoración se tuvo en cuenta la experiencia del personal directivo de la entidad, así como la estabilidad y conocimientos del personal que trabaja en las áreas de contabilidad, finanzas y

comercialización. Para alcanzar ese objetivo se realizaron entrevistas con el personal de recursos humanos. Esta información se pudo corroborar con la consulta de los expedientes de los directivos.

En el desempeño de las funciones de dirección general de la Unidad Constructora # 5 MININT Cienfuegos se comprobó que ha existido estabilidad, liderazgo y autoridad.

La plantilla aprobada para el departamento de contabilidad se encuentra 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.

En este punto también se analizó la eficiencia en los sistemas y procedimientos contables y de comercialización y la eficiencia en las relaciones con los acreedores, clientes y Presupuesto del Estado. Para ello, se tuvo en cuenta los resultados de las supervisiones y auditorias practicadas.

El sistema de contabilidad automatizado con que cuenta la entidad es el RODAS XXI versión 3.A.

Respecto a la eficiencia en las relaciones con los acreedores, presupuesto del estado y clientes se comprobó que cumplen con los compromisos de los acreedores y el Estado; muestra del cumplimiento con los primeros es el ciclo de pago que, como antes se enunció, es de 30 días como promedio en 2011 y, con el Presupuesto del Estado cumplen con sus obligaciones en los períodos establecidos.

Por todo lo anterior se evaluó de **BIEN** este parámetro.

### **Condiciones de Mercado**

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

Fuerzas positivas:

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

Fuerzas negativas:

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

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

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

Por todo lo anterior se evaluó de **BIEN** este parámetro.

### ***Otros factores relevantes***

En este paso el análisis se dirigió a la búsqueda de evidencia que confirmara o no la existencia de afectaciones por fenómenos naturales, incendios u otros fenómenos indeseados. Al respecto se comprobó por observación directa, revisión de documentos y entrevista con personal clave que no existen tales afectaciones en la actualidad, sin embargo la administración cuenta con un contrato de servicio con la ENIA donde se le hacen pruebas de laboratorio al hormigón, certifica mensualmente la calidad de los materiales de la construcción, se comprueba y certifica por el técnico de inversiones la colocación del acero, de la red hidráulica. Cuentan con un Plan de Prevención donde identifican los riesgos por imprevistos y acciones de fuerza mayor, aunque se pudo comprobar que las afectaciones mencionadas no están cubiertas por seguros.

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

### ***Toma de decisión:***

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

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

## Conclusiones

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

## Recomendaciones

1. No cancelar las ventas a los clientes Clase A morosos.
2. Establecer el descuento por pronto pago si producto del establecimiento de este las ventas crezcan un 5 % y se estime que el 25 % y 50 % de ellas se hagan con descuentos.
3. Aplazar del período de crédito de 30 a 45 días si se espera que haya un crecimiento de las ventas superior al 10 %.
4. Aplicar el Segundo Gran Paso del procedimiento cuando se evalúe conceder crédito comercial a cualquiera persona jurídica, sobre todo si es un cliente nuevo.
5. 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 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.
6. Aceptar la solicitud de crédito comercial a la Unidad Empresarial de Base # 5 del MININT.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreus, M. (2008). Administración financiera de cuentas por cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Agujeros en la economía. Millones de nadie. (2009). Granma.
- Alonso, L. (2011). Aplicación de un procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en la Unidad de Administración Comercial Cienfuegos. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Avilez, J. A. (2008). Recolección de datos. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>.
- Bradley, R. (2007). Definición de finanzas.
- Brearily, Stewart, & Alan. (1990). Fundamentos de financiación empresarial.
- Brito, S. (2011). Técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa Agropecuaria Espartaco. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Catacora, F. (2003). Contabilidad. La base para las decisiones gerenciales. Venezuela: Mc Graw Hill.
- Cinco Septiembre. Las cuentas crecen, crecen. (2009). Año 30. no.1.
- Correa, A. (2007). Aplicación de un procedimiento para la determinación del índice de riesgo crediticio. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Depestre Castañeda, Lic. Ángela. (2005). II Programa de Preparación Económica para Cuadros: Análisis e Interpretación de los Estados financieros (Centro de Estudios Contable y Financieros y de Seguros (CECOFIS).
- EAC. (1991). Glosario de términos contables, administrativos, financieros y conexos. Barquisimeto.
- Economía de Cuba-Wikipedia, la enciclopedia libre. Economía de Cuba. Available at: [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Cuba](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Cuba).
- García, A. (2007). Evolución y desarrollo de las finanzas.
- Gitman, L. (2006). Fundamentos de administración financiera. Ciudad de La Habana, Cuba: Félix Varela.

- González, Y. (2008). Guanaroca, más allá de la leyenda. Una aproximación a la inserción de las poblaciones locales en las actividades de uso público. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- González, R. (2009). Técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Granma, 2009. Agujeros en la economía. Millones de nadie.
- Granma, 2011. Resbaladizos eslabones de la cadena de impagos en Cienfuegos.
- Granma, 2011. Romper la cadena de impagos: una "cuenta" por saldar.
- Hernández, A. (2011). Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa Alastor, Cienfuegos. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Hillier, F. S. (1963). The derivation of probabilistic information for the evaluation of risky investments. (Management Science.).
- López, 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".
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment. American Economic Review.
- Pérez, F. (2011). Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa Agropecuaria Diversificada Antonio Sánchez. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Piedra García, Antonio Alberto. (2009). Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Quevedo, R. (2009). Técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la unidad propaganda provincial del PCC Cienfuegos. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Ramos, A. (2006). Administración de cuentas por cobrar empresa pesquera industrial. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

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

Santiago, A. (n.d.). Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. Madrid: Pirámides.

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

VanHorne, J. (2005). Administración financiera.

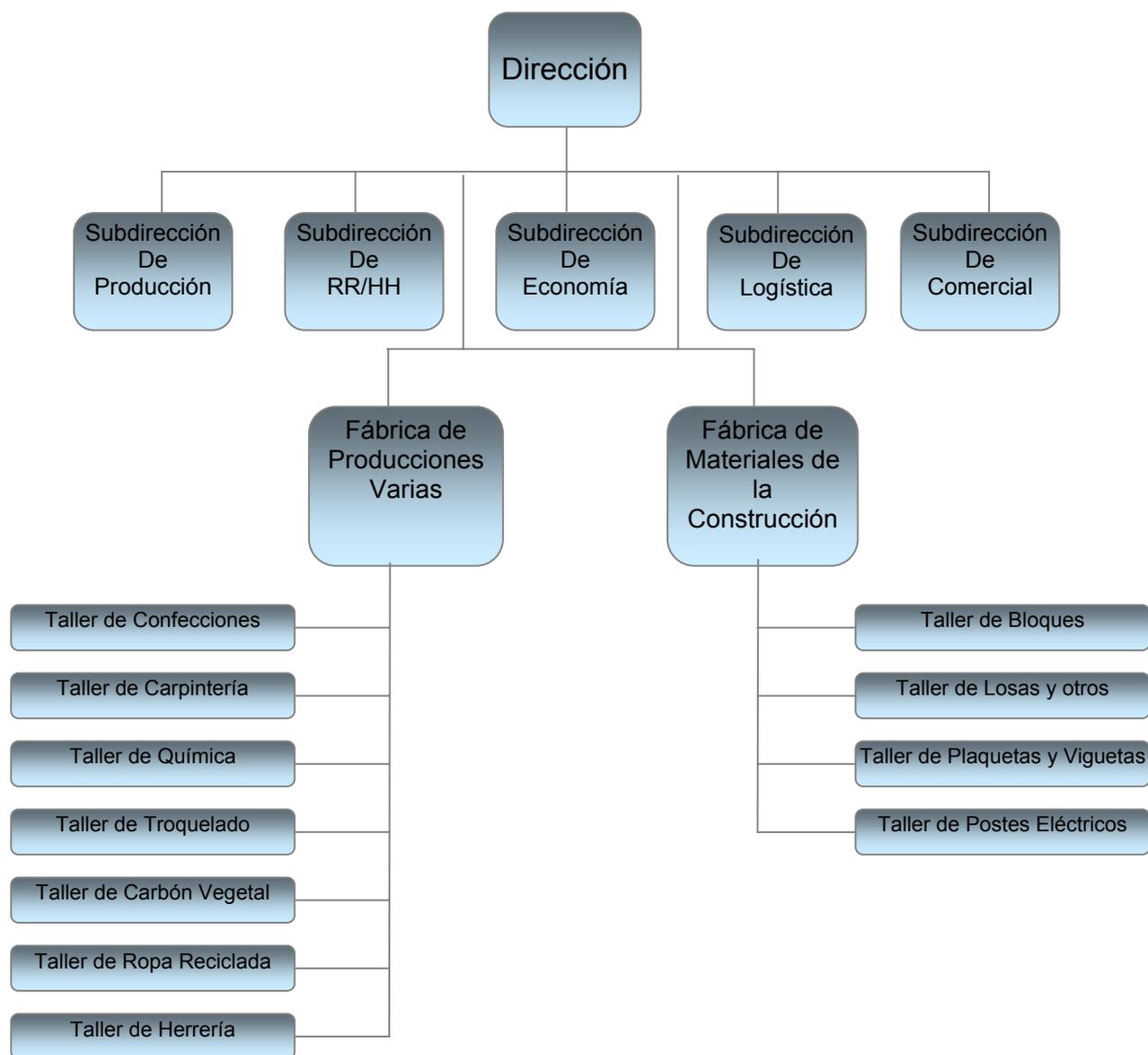
Weston, T. F. (2006). Fundamentos de administración financiera (Décima ed.). La Habana: Felix Varela.

Zequeira, Y. (2011). Aplicación de procedimiento para la Administración de las Cuentas por cobrar en la Granja Agropecuaria Primero de Mayo de Aguada de Pasajeros. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

**ANEXO 1 ENVEJECIMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

<b>Resumen de Obligaciones por Edades- Cuenta 135 Hasta 31/12/2011</b>							
	<b>Total</b>	<b>A Término</b>	<b>Vencida</b>	<b>Hasta 30</b>	<b>De 31 a 60</b>	<b>De 61 a 90</b>	<b>Más de 90</b>
LOGISTICA MININT	3 451,84	271,84	3 180,00	271,84	3 180,00	0,00	0,00
CLINICA 43 HABANA MININT	2 700,40	0,00	2 700,40	0,00	2 700,40	0,00	0,00
INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA	16 061,40	11 312,40	4 749,00	11 312,40	4 749,00	0,00	0,00
EMPRESA DE TALLERES AGROP.	1 844,40	0,00	1 844,40	0,00	1 844,40	0,00	0,00
EMBER CIENFUEGOS	17 200,00	0,00	17 200,00	0,00	17 200,00	0,00	0,00
ENERGOMAT HABANA	35 303,73	35 303,73	0,00	35 303,73	0,00	0,00	0,00
MINCIN	47 297,45	22 643,95	18 661,38	22 643,95	17 942,37	0,00	719,01
MINCIN MATANZAS	51 400,00	25 800,00	25 600,00	25 800,00	25 600,00	0,00	0,00
SUMINISTROS AGROPECUARIOS	34 854,05	12 210,00	22 644,05	12 210,00	16 280,00	0,00	6 364,05
COMERCIO Y GASTRONOMIA	23 340,24	23 161,04	179,20	23 161,04	0,00	178,70	8,83
COMERCIO CIENFUEGOS	7 411,28	5 983,79	7 411,28	5 983,79	7 022,70	19,20	369,38
UNIVERSAL CIENFUEGOS	152 408,83	152 408,83	0,00	152 408,83	0,00	0,00	0,00
CULTURA CIENFUEGOS	26,86	26,86		26,86	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DE LA CUENTA</b>	<b>393 300,48</b>	<b>289 122,44</b>	<b>104 178,04</b>	<b>289 122,44</b>	<b>96 518,87</b>	<b>197,90</b>	<b>7 461,27</b>

## ANEXO 2 ORGANIGRAMA UEB PROVARI CIENFUEGOS



**ANEXO 3 CONTRATO DE COMPRA VENTA DE PRODUCTOS UEB PROVARI CIENFUEGOS.**



**CÓDIGO CLIENTE** \_\_\_\_\_

**No.** \_\_\_\_\_

**CONTRATO DE COMPRA VENTA DE PRODUCTOS.**

**DE UNA PARTE:** La Empresa de Producciones Varias PROVARI, subordinada al Ministerio del Interior, MININT, de nacionalidad cubana, constituida por Resolución No 271 de fecha 19 de Mayo del 2003 del Ministerio de Economía y Planificación, con domicilio legal en Calle 47 no 2824 e/ 28 y 34 Rpto Kholy, Playa, Ciudad Habana, con Cuenta Bancaria en pesos cubanos convertibles (CUC) No. 0300000003822229 a nombre de la UEB PROVARI Cienfuegos, con domicilio legal en Carretera a Rodas Km 12 ½ Ariza. Cienfuegos, registrada con el CÓDIGO REUP 272.0.2771, Cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. 40482111303006 a nombre de EES. Emp. Prod. Varias. UEB Provvari, Cfgos, Agencia BANDEC 4821, sita en Ave. 56 e/ 29 y 31 Cienfuegos y en CUC a nombre de UEB Provvari- Cienfuegos-Ingresos, Cuenta No. 0300000003776029 en la Agencia BFI sita en Ave 54 esquina A-29 Cienfuegos, con Licencia No. G-0454760004, para operar las cuentas CUC; representada en este acto por Secundino Méndez Rodríguez en su carácter de Director, según Resolución No. 230/11 emitida por el Director General de la Empresa de Producciones Varias la cual lo faculta para suscribir contratos a nombre de la Empresa, que en lo sucesivo se denominará: **EL VENDEDOR**.

Teléfono Sub. Dirección Comercial UEB: [526647](tel:526647)  
Correo electrónico económico: [dirariza@perla.inf.cu](mailto:dirariza@perla.inf.cu)

**DE OTRA PARTE:** \_\_\_\_\_, subordinada \_\_\_\_\_, de nacionalidad \_\_\_\_\_ constituida por Resolución \_\_\_\_\_ con domicilio legal en \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ registrada con el Código REEUP No. \_\_\_\_\_ Cuenta Bancaria en Moneda Nacional con Título \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_, en la Agencia Bancaria No. \_\_\_\_\_ sita en \_\_\_\_\_ Municipio provincia \_\_\_\_\_ de la Entidad \_\_\_\_\_ y Moneda Librementemente Convertible (MLC) o CUC No. \_\_\_\_\_, con Título \_\_\_\_\_ en la Entidad Financiera \_\_\_\_\_, Sucursal No. \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_, entre \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_. Teléfonos \_\_\_\_\_ Correo Electrónico \_\_\_\_\_ autorizado a Operar con Divisas por la Licencia No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_, representada por \_\_\_\_\_ en su carácter de \_\_\_\_\_ según la Resolución No. \_\_\_\_\_, de fecha \_\_\_\_\_ y en lo adelante se denominará el **COMPRADOR**.

**AMBAS PARTES** reconociéndose recíprocamente la personalidad y capacidad con que comparecen, acuerdan en suscribir el presente **CONTRATO DE COMPRA VENTA**, que en lo sucesivo, de manera abreviada y a los efectos de la presente se conocerán como **CONTRATO**.

## 1.- OBJETO

El **VENDEDOR** se obliga a entregar y cobrar y el **COMPRADOR** a recibir y pagar en los plazos acordados o en un solo plazo, según los precios por productos que se consigna en el Anexo No.1 al presente **CONTRATO**.

El **VENDEDOR** se obliga a entregar y cobrar y el **COMPRADOR** a recibir y pagar, las mercancías descritas en el Anexo No. 1 del presente.

## 2.- CONDICIONES DE VENTA Y ENTREGA:

2.1 EL **VENDEDOR** entregará los productos en el lugar y bajo las condiciones acordadas en EL Anexo No. 1 del presente **CONTRATO**.

2.2 Los documentos de entrega y recepción de los productos serán firmados por los representantes de ambas partes bajo las condiciones y en lugar convenido en el Anexo No. 1 del presente **Contrato**.

2.3 El **COMPRADOR** de no aceptar los productos contratados según cumpliendo los parámetros convenidos en el presente **Contrato**, será demandado ante la Sala de lo Económico del Tribunal correspondiente.

## 3.- DE LOS COBROS Y PAGOS:

3.1 Los Cobros y Pagos entre las partes serán realizados de conformidad con lo que regula la Resolución **No.101/011** del Banco Central de Cuba, el Acuerdo No 41/2008 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y todas aquellas disposiciones dictadas por las Autoridades Competentes que sean aplicables a los mismos, según Anexo No.3, el cual forma parte integrante de estas **CONTRATO**.

3.2 El **COMPRADOR** asumirá todos los gastos en que incurra por concepto de Comisión Bancaria por Transferencia u otra forma de pago que utilice.

3.3 Si el **COMPRADOR** incumpliera con la obligación dentro del término concedido para ello, el **VENDEDOR** se abrogará el derecho de suspender la venta de los productos, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones pendientes.

## 4.- RECLAMACIONES

4.1- Las reclamaciones deberán ser presentadas dentro de los plazos siguientes:

Para exigir el Cumplimiento Específico de una Obligación: dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que la obligación debió cumplirse;

Para exigir el Pago de una Sanción Pecuniaria Establecida; dentro de los 30 días contados a partir del día en que surgiere el derecho a exigir el pago de la misma.

Para exigir por Incumplimiento de las Especificaciones de Calidad Pactadas, dentro de los 30 días, contados a partir de la entrega de las mercancías

Para exigir la Reparación de Daños y Perjuicios, o Ambas, será de 60 días, contados a partir del día en que surgió el derecho de reclamar.

4.2- La parte reclamada deberá contestar dichas reclamaciones en un plazo de quince (15) días contados a partir de la recepción de la misma, de no hacerlo éstas se entenderán por rechazadas, por lo que queda expedita la Vía Judicial.

4.3- La no presentación de las reclamaciones dentro de los plazos estipulados en las cláusulas referidas a los términos para reclamar, ocasiona la pérdida del derecho a ejercer esta acción por la Vía Judicial.

4.4- Al presentar una Reclamación por Incumplimiento de las Especificaciones de Calidad del Producto, el reclamante deberá acompañar a la reclamación, el Certificado de Inspección emitido por un Tercero Imparcial.

4.5- Los Daños y Perjuicios que se devengan de cualquier incumplimiento de las obligaciones aquí pactadas, siempre serán reclamables, independientemente de las penalidades que procedan.

## **5- ESPECIFICACIONES DE CALIDAD:**

5.1 Los productos estarán en correspondencia con los Parámetros Técnicos y las Especificaciones de Calidad acordados en el en el Proceso de Evaluación y Codificación de los Productos, previstas en el Anexo No.4.

5.2 El **VENDEDOR** mantendrá una calidad uniforme en los productos contratados. En caso de prever una disminución de la calidad, como consecuencia de una inferior calidad de la materia prima, o problemas técnicos-productivos, el **VENDEDOR** lo informará al **COMPRADOR**, para determinar si acepta los productos.

## **6- SOLUCIÓN DE CONFLICTOS:**

6.1 Las Partes resolverán amigablemente los litigios que surjan entre ellas, no obstante, de no llegarse a Acuerdos, se someterán los mismos ante la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular correspondiente; de pertenecer las partes al mismo Organismo, entonces el litigio se resolverá de acuerdo a las Regulaciones y Disposiciones Internas, vigentes para este último.

## **7.- CAUSAS EXIMENTES:**

7.1 Serán consideradas Causas Eximentes de Responsabilidad, los Hechos o Acontecimientos que se produzcan o se pongan de manifiesto sin la participación de la voluntad del incumplidor o en contra de su voluntad, debido a la acción o influencia de Acciones Gubernamentales, o Accidentes, Fenómenos o Desastres Naturales que tengan lugar en el País o en el Exterior; absolutamente inevitables en sí y en sus efectos sobre las obligaciones pactadas o compromisos contraídos, aún cuando se hayan tomado todas las medidas para evitarlos; por quedar fuera la posibilidad objetiva de preverlos en el curso ordinario o normal de la vida, impidiendo temporal o definitivamente el cumplimiento de las obligaciones pactadas, o que para la evitación de los mismos se requeriría una diligencia tan extraordinaria del incumplidor, que de acuerdo con el común actuar, deberá considerarse imposible de cumplir y, por tanto, exonerado de todo tipo de culpa.

7.2 La parte no será responsable del incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones si prueba que ese incumplimiento se debe a una causa reconocida por las partes como Eximente de Responsabilidad y que se constituye en un impedimento ajeno a su voluntad.

7.3 La parte que alegue la imposibilidad de cumplir sus compromisos contraídos por causas eximentes de responsabilidad deberá probar de modo absoluto y fehaciente la relación causa y efecto del incumplimiento, así como, los actos que efectuó para salvar el cumplimiento de la obligación, en caso de omisión en su actuar al no prever el evento acontecido, el hecho calificado como causas

eximentes de responsabilidad no le liberará de la responsabilidad por el incumplimiento de la obligación.

7.4 La parte que no pueda cumplir sus obligaciones e invoque la causa eximente de responsabilidad, deberá notificar por escrito a la otra parte el impedimento y sus efectos sobre su capacidad para cumplirlas, especificando su naturaleza, comienzo, probable duración y las posibles consecuencias surgidas, para el cumplimiento de este **CONTRATO**. Si la otra parte no recibiera la notificación dentro de un plazo de treinta (30) días después de que la parte que no pueda cumplir tuviera o debiera haber tenido conocimiento del impedimento, esta última parte será responsable de los daños y perjuicios causados.

7.5 El plazo en que las partes deberán cumplir las obligaciones contraídas se extenderá automática y proporcionalmente al tiempo que duraran las causas eximentes de responsabilidad y sus consecuencias. La concurrencia de una causal de exención no modifica el **CONTRATO**, excepto la demora o imposibilidades en que se incurra como consecuencia del hecho o acontecimiento, debiendo la parte que lo invoca, esforzarse por reducir la misma con el fin de lograr la ejecución normal de las obligaciones contractuales.

## **8- VIGENCIA:**

8.1 Estas **CONTRATO** entrará en vigor a partir de la fecha de su firma por ambas partes y estarán vigentes por el término de un año, a partir de ésta última. Sin embargo, se entenderá Tácitamente Renovado por sucesivos períodos de un año, si ninguna de las partes notifica a la otra, con no menos de tres meses (3) de antelación a la fecha de expiración, su intención de modificarlo o de darlo por terminado.

## **9.- FORMAS DE EXTINCION.**

9.1- Cualquiera de las partes podrá comunicar en cualquier momento mediante Comunicación Escrita, a la otra parte, exponiéndole las causas que justifican su actuar su intención de extinguir el contrato, mediante una de las siguientes formas:

- a) por Resolución o
- b) por Rescisión, esta última debe hacerse ante el Órgano Jurisdiccional.

9.2- Será Causa de Terminación de los Contratos:

- > El incumplimiento por alguna de las partes de las Obligaciones Pactadas en presente **Contrato**, **Anexos** o **Suplementos**, que le sucedan a las mismas por:
  - > Por **Causa Injustificada**.
  - > Por **Acuerdo de las Partes**
  - > El **cumplimiento del Objeto del mismo**.

## **10. - LEGISLACION APLICABLE**

10.1 El presente **CONTRATO** se regirá por la legislación que en materia de Contratación Económica le resulte de aplicación.

## **11.- OTRAS CONDICIONES**

11.1 Ninguna de la Partes podrá ceder o traspasar, total o parcialmente a Terceros, los Derechos y Obligaciones que le vienen impuestos por el presente **CONTRATO**, sin el consentimiento escrito de la Otra Parte.

Toda adición o modificación del presente **CONTRATO** se realizará por medio de Anexo, Contrato y/o Suplemento, por escrito y fechado; alcanzando Fuerza Legal solo después de firmado por ambas

partes. Los precitados documentos formarán parte integrante de las mismas una vez suscritos por las partes.

**Los Anexos No.1 “Precios del Producto”, No.2 “Cronograma de Entrega” No.3 “Forma Cobros y Pagos; Descripción de Productos”, No.4 “Calidad, Envase y/o Embalaje”;** forman parte integrante de estas **CONDICIONES** a todos los efectos legales.

Y como constancia de ello se suscriben 2 Ejemplares a su mismo tenor e igual valor y efectos legales.

Dado en PROVARI \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_.

#### **ANEXO No. 1(del contrato)**

#### **PRECIOS E IMPORTE POR PRODUCTOS**

Ventas de Ociosos (Despiece).

Se especifican en Ofertas y/o facturas.

Y como constancia de ello se suscriben 2 ejemplares a su mismo tenor e igual valor y efectos legales.

Dado en la Empresa de Producciones Varias PROVARI, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

## ANEXO No. 3(del contrato)

### De los Cobros y Pagos

**PRIMERO:** El **SUMINISTRADOR** emitirá y entregará la Factura por el 100% de la Mercancía al **COMPRADOR**, quedando este último comprometido en su recepción según fecha que consta en ella.

**SEGUNDO:** El término para el Pago de la Factura emitida por el **SUMINISTRADOR** al **COMPRADOR**, será de treinta (30) días naturales contados a partir de la emisión de la misma, sin minoración alguna de cualquier faltante, avería o afectación que pueda existir, los cuales deberán ser analizados en las conciliaciones que se realicen y de no ser aceptados, deberán reclamarse de acuerdo a lo establecido en las presentes.

**TERCERO:** El **SUMINISTRADOR** y la Entidad Subordinada al **COMPRADOR** designada para recibir la mercancía en cuestión, están obligados a conciliar como mínimo una vez al mes; se levantara Acta de cada Conciliación, contentiva de los acuerdos y desacuerdos que pudieran existir, que será firmada por ambas partes. Para ello el **COMPRADOR** deberá entregarle al **SUMINISTRADOR** un listado de las personas con las firmas autorizadas a firmar las Conciliaciones a nombre y en representación de la Entidad designada por el **COMPRADOR**.

**CUARTO:** El **SUMINISTRADOR** podrá aceptar Letra de Cambio Domiciliada por el **COMPRADOR** a Término, como instrumento de Pago. Las partes podrán pactar un término de pago mayor al establecido en el numeral **TERCERO**, pero en ese caso dichas **Letras** recogerán los **Intereses Correspondientes Establecidos en la Resolución No.101/011 del B.C.C. y el Acuerdo No. 41/08 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros**. Para ello el **COMPRADOR** deberá entregarle al **SUMINISTRADOR** un listado con las firmas autorizadas a firmar las Letras de Cambio, que se acepten por el **SUMINISTRADOR**.

**QUINTO:** De incumplir con la obligación de pago la Entidad designada por el **COMPRADOR**, este se subrogará en lugar y grado de la misma, respondiendo ante el **SUMINISTRADOR**, por las Obligaciones incumplidas de manera Solidaria o Mancomunadamente.

**SEXTO:** Cualquier extensión del Término de Pago antes mencionado, conllevará a la imposición del Interés correspondiente establecido en la Legislación Vigente.

**SEPTIMO:** Se establece un descuento del 10 % del importe total.

Y para que así conste las partes lo hacen firmar en dos ejemplares a un solo tenor.

Dado en PROVARI \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ ión 319/2010 de fecha 30 de junio de 2010 QUE POR ACUERDO DEL Consejo de Estado dispuso que en un se realice el traslado de la actividad agropecuaria no cañera del Ministerio de la Azúcar para el Ministerio de la Agricultura , concediendo las facultades de la producción y comercialización de productos agropecuarios, forestales y de prestación de servicios de los más variados tipos vinculados a su actividad económica fundamental y a la atención integral a sus trabajadores, mediante la resolución 328/2010 de fecha 14 de mayo del 2010 en lo adelante denominada el Ejecutor.

Y DE OTRA PARTE \_\_\_\_\_ , Con domicilio legal en \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ provincia \_\_\_\_\_ , registrada con el código No. \_\_\_\_\_ , con cuenta bancaria en MN \_\_\_\_\_ , a título de \_\_\_\_\_ , Agencia \_\_\_\_\_ Sucursal \_\_\_\_\_ sita en \_\_\_\_\_ municipio \_\_\_\_\_ provincia \_\_\_\_\_ Constituida por resolución No \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_ Del ministerio \_\_\_\_\_ que a los efectos de este Contrato se denominará el **COMPRADOR** , representado en este acto por \_\_\_\_\_ nombrado por Acuerdo No \_\_\_\_\_ De fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

AMBAS PARTES previo reconocimiento de la personalidad y representación con que comparecen acuerdan suscribir el presente contrato.

## OBJETO

EL SUMINISTRADOR se obliga a vender de forma mayorista Tubérculos raíces, viandas, hortalizas u otros vegetales y frutas en estado natural Y EL COMPRADOR se obliga a recibir y pagar los productos de acuerdo a las condiciones pactadas en este documento.

## LUGAR Y CONDICIONES DE ENTREGA

El lugar de entrega de los productos conveniados es el andén del almacén del COMPRADOR

El horario de entrega de la mercancía por parte de EL SUMINISTRADOR al COMPRADOR será de lunes a viernes y sábados laborables de 7. 00 a hasta las 5.00pm, así como cualquier otro que operativamente acuerden las partes

EL COMPRADOR se obliga a recibir los productos convenidos dentro de los 15 días siguientes a partir de la fecha del pedido que este efectuó por vía telefónica, fax o correo electrónico o mediante un propio. La disponibilidad de los productos solicitados por EL COMPRADOR serán confirmados por el SUMINISTRADOR dentro del término de las primeras 72 horas a partir de la realización del pedido. Si transcurrido dicho termino EL SUMINISTRADOR no manifiesta su objeciones, el pedido se entenderá como aceptado.

Si al producirse la entrega de mercancías EL COMPRADOR por cualquier causa no pudiera recibirla, asumirá el riesgo que se derive de ello, deduciéndose los gastos de transportación, fuerza de trabajo, almacenaje y cuanto más se derive de ello, De la misma forma cuando pro causa del suministrador no se reciban los productos conveniados en la fecha establecida este asumirá la afectación sufrida por el COMPRADOR demostrada de forma fehaciente.

EL SUMINISTRADOR responderá materialmente indemnizada a EL COMPRADOR por los daños y perjuicios que les ocasiones, derivados del incumplimiento de las obligaciones que se le imputen.

## CONDICIONES DE TRANSPORTACIÓN

La transportación de los productos conveniados estará a cargo y será por cuenta del SUMINISTRADOR que está obligado a utilizar para ello un medio idóneo.

Las operaciones de carga serán por cuenta del SUMINISTRADOR y las de descargas correrán del COMPRADOR.

## VALOR TOTAL DEL CONTRATO, PROCEDIMIENTO Y FORMAS DE PAGO.

El valor total del presente contrato estará sujeto al suministro de los productos al COMPRADOR según la demanda periódica que presente.

El precio de los productos que se ofertan mediante el presente contrato estará en concordancia con los que se especifican en el Anexo No. 1 que en correspondencia con el mismo emite EL SUMINISTRADOR, acompañándose ambos documentos al contrato.

EL COMPRADOR se obliga a efectuar el pago según las Normas Bancarias para Cobros y Pagos dispuestas a la Resolución NO. 245 del 2008, del Ministro Presidente del BCC, acogiéndose a algunas de las siguientes formas de pago, se identifica por una X.

\_\_\_\_\_ Efectuar el pago en Moneda Nacional mediante Cheque certificado al momento de realizar la compra que entregará en domicilio del SUMINISTRADOR al momento de efectuar la carga de la mercancía previa de la entrega de la factura.

## ESPECIFICACIONES DE CALIDAD

Los incumplimientos en las especificaciones de calidad del producto, serán objeto de reclamación por parte del COMPRADOR en el término de 72 horas siempre y cuando cumpla con las condiciones establecidas para tales efectos.

El COMPRADOR deberá realizar el almacenamiento cumpliendo lo establecido con las normas cubanas en cuanto al almacenamiento de los productos.

Como muestra de la exigencia en cuanto a calidad, la fábrica cuenta con un inspector permanente de la Dirección Estatal de Veterinaria.

## EXIMENTES DE RESPONSABILIDAD.

EL Caso fortuito y la fuerza mayor relevan a las partes de sus obligaciones contractuales, las que se entenderán prorrogadas mientras perduren los motivos que le dieron origen.

La carga de la prueba le corresponderá a la parte que le alegue, la que comunicará a la otra parte, dentro de los DIEZ (10) días naturales siguientes de ocurrido al acontecimiento.

## SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las partes se comprometen al cumplimiento de buena fe del presente contrato y a resolver mediante conversación amigable cualquier discrepancia que pueda surgir en el proceso de ejecución el mismo, o derivado de la interpretación de este. En caso de no llegar a acuerdo, las partes se someterán a la decisión del Tribunal Popular Provincial Competente.

#### 6. OTRAS CONDICIONES

Decreto Ley No. 241 de fecha 26 de septiembre del 2006, referente a que corresponde a las salas de lo Económico de los tribunales populares el conocimiento y solución de los litigios que se susciten entre personas naturales o jurídicas, cubanas o extranjeras con representación o bienes o intereses en Cuba, con motivo de sus relaciones contractuales

1 El presente contrato se rige por la disposiciones por el Decreto Ley 15 de 1978 Normas Básicas para los Contratos Económicos "Decreto ley 53 "Reglamento de las Condiciones Generales del Contrato de Suministro". Por la resolución No. 245 del 2008, del BCC sobre Normas Bancarias para los Cobros y Pagos y por las demás normas legales vigentes en la materia y de procedimiento

Para las operaciones comerciales donde se implementa la Letra de cambio el presente contrato se rige por el acuerdo No. 3619 de fecha 28 de diciembre de 1999, del comité ejecutivo del Consejo de Ministros y lo previsto en la resolución 245 del 2008.

Las partes de común acuerdo podrán modificar o resolver el presente contrato en cualquier momento, el que comenzará a regir a partir de la fecha de su suscripción por las partes y mantendrá vigencia por un período de UN AÑO, pudiendo ser prorrogado por igual término si ninguna de las partes manifiesta su interés en modificarlo o rescindirlo, por escrito y con un término de 10 días de antelación la fecha de su pretensión.

En caso de que una de las partes manifieste por escrito a la otra parte su interés por rescindir el contrato o se produzca alguna situación imprevisible ajena a la voluntad de las partes, que determine la extinción del mismo, el COMPRADOR responderá por el cumplimiento de las obligaciones de pago Pendiente al momento de la disolución del contrato.

Los anexos que acompañan a este contrato forman parte integrante del mismo.

Perseverancia a los ----- días del mes de ----- del año -----

EL EJECUTOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y CUÑO

EL CLIENTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y CUÑO

**ANEXO 4 ESTADOS COMPARATIVOS PORCENTUALES DICIEMBRE 2010**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>UEB PROVARI CIENFUEGOS</b>			
<b>Cierre de Diciembre de 2010</b>			
<b>CONCEPTO</b>		<b>TOTAL EN PESOS</b>	<b>TOTAL EN %</b>
<b>VENTAS (905 a 908)</b>	<b>1</b>	2,900,143.16	100
-905 Ventas de Producción y servicios en MN	2	2,480,036.74	85,5143
-907 Ventas de Producción y servicios en CUC	3	420,106.42	14,4857
<b>Menos</b>			
- Devolución y rebajas en ventas (800)	4	4,156.98	0,1433
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>5</b>	2,895,986.18	99,8566
<b>Menos</b>			
- Impuesto por las ventas (805)	6	51,184.22	1,7648
<b>VENTAS NETAS SIN IMPUESTO</b>	<b>7</b>	2,844,801.96	98,0918
-810 Costo de Ventas Producciones	8	1,549,507.77	53,4286
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en ventas</b>	<b>9</b>	1,295,294.19	44,6631
<b>Menos</b>			
- Gastos distribución y ventas (819)	10	45,423.62	1,56625
<b>Utilidad o Pérdida Neta en ventas</b>	<b>11</b>	1,249,870.57	43,0968
- Gastos generales y de Administración (824)	12	358,850.34	12,3735
- Gastos de la Organización Superior (822)	13	104,047.31	3,58766
<b>Utilidad o Pérdida en operaciones</b>	<b>14</b>	786,972.92	27,1356
<b>Menos</b>			
- Gastos Financieros (835 a 837)	15	1,210.14	0,04173
- Gastos faltantes y pérdidas de bienes (845 a 853)	16	2,795.41	0,09638
- Otros Gastos (865 a 866)	17	258,024.40	8,89695
de ellos: Comedor y Cafetería.866	18	43,776.45	1,50945
<b>Más</b>			
+ Otros Ingresos (950- 951)	19	93,011.69	3,20714
de ellos: Comedor y Cafetería.951	20	54,007.18	1,86222
<b>Utilidad/pérdida del período</b>	<b>21</b>	617,954.66	21,3077
<b>Menos</b>			
- Reserva para Contingencia 5%	22	30,897.73	1,06538
- Impuesto sobre utilidad 35%	23	205,469.92	7,08482
<b>Utilidad/Pérdida período después del Impuesto</b>	<b>24</b>	381,587.00	13,15752

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 5 ESTADOS COMPARATIVOS PORCENTUALES DICIEMBRE 2011**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>UEB PROVARI CIENFUEGOS</b>			
<b>Cierre de Diciembre de 2011</b>			
<b>CONCEPTO</b>		<b>TOTAL EN PESOS</b>	<b>TOTAL EN %</b>
<b>VENTAS (905 a 908)</b>	<b>1</b>	<b>3,204,185.90</b>	<b>100</b>
-905 Ventas de Producción y servicios en MN	2	2,451,925.68	76.5225
-907 Ventas de Producción y servicios en CUC	3	752,260.22	23.4774
<b>Menos</b>			
- Devolución y rebajas en ventas (800)	4	1,062.06	0.03315
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>5</b>	<b>3,203,123.84</b>	<b>99.9668</b>
<b>Menos</b>			
- Impuesto por las ventas (805)	6	51,821.74	1.61731
<b>VENTAS NETAS SIN IMPUESTO</b>	<b>7</b>	<b>3,151,302.10</b>	<b>98.3495</b>
-810 Costo de Ventas Producciones	8	2,031,191.53	63.3918
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en ventas</b>	<b>9</b>	<b>1,120,110.57</b>	<b>34.9577</b>
<b>Menos</b>			
- Gastos distribución y ventas (819)	10	89,685.07	27.9899
<b>Utilidad o Pérdida Neta en ventas</b>	<b>11</b>	<b>1,030,425.50</b>	<b>32.1587</b>
- Gastos generales y de Administración (824)	12	65,497.11	2.04411
- Gastos de la Organización Superior (822)	13	351,885.62	10.9821
<b>Utilidad o Pérdida en operaciones</b>	<b>14</b>	<b>613,042.77</b>	<b>19.1325</b>
<b>Menos</b>			
- Gastos Financieros (835 a 837)	15	1,117.55	0.03487
- Gastos falt/pérd, de bienes (845 a 853)	16	4,415.29	0.13779
- Otros Gastos (865 a 866)	17	425498.94	13.2794
de ellos: Comedor y Cafetería.866	18	35,116.20	1.09594
<b>Más</b>			
+ Otros Ingresos (950- 951)	19	60,336.03	1.88303
de ellos: Comedor y Cafetería.951	20	36,572.05	1.14138
<b>Utilidad/pérdida del período</b>	<b>21</b>	<b>242,347.02</b>	<b>7.56345</b>
<b>Menos</b>			
- Reserva para Contingencia 5%	22	12,117.35	0.37817
- Impuesto sobre utilidad 35%	23	80,580.38	2.51484
<b>Utilidad/Pérdida período después del Impuesto</b>	<b>24</b>	<b>149,649.28</b>	<b>4.67043</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 6: DETERMINACIÓN DE LOS CLIENTES CLASE A**

<b>Código</b>	<b>Nombre de Clientes</b>	<b>Importe</b>	<b>% Unitario</b>	<b>% Acumulado</b>
149	Universal Cienfuegos	1 428 368,49	44,59298364	44,59298364
106	Suministros Agropecuarios	386 839,48	12,07694424	56,66992788
109	Comercio y Gastronomía	362 984,67	11,33220844	68,00213631
031	MININT Infraestructura y Vivienda	159 601,95	4,982696829	72,98483314
114	MINCIN	131 034,88	4,090846516	77,07567966
117	Universal Matanzas	123 099,00	3,843092123	80,91877178
011	Universal Habana	110 590,77	3,452591143	84,37136293
017	Texcal	97 125,17	3,032201527	87,40356445
001	MININT Logística Cienfuegos	90 795,23	2,834583817	90,23814827
058	MINCIN Abreus	63 346,89	1,977659721	92,21580799
040	ENERGOMAT Habana	40 369,22	1,260307813	93,47611580
028	EMBER Cienfuegos	34 607,65	1,080434342	94,55655015
115	MINCIN Cruces	27 368,25	0,854423724	95,41097387
007	Mantenimiento y Construcción Cfgos	24 144,87	0,753791336	96,16476521
057	MINCIN Aguada	22 519,04	0,703033699	96,86779890
113	MINCIN Rodas	21 703,76	0,677581045	97,54537995
112	MINCIN Cumanayagua	18 328,78	0,572215778	98,11759573
116	MINCIN Lajas	17 106,76	0,534064896	98,65166062
018	Educación Municipal Aguada	7 092,56	0,221426344	98,87308697
026	MININT Clínica 43 Habana	5 433,40	0,169628159	99,04271513
036	MININT Construcciones	5 337,02	0,166619221	99,20933435
045	Ferrocarriles Cienfuegos	4 557,34	0,142277983	99,35161233
124	Comercio Cienfuegos	4 244,12	0,132499404	99,48411174
073	Fabrica de Caramelos	3 420,52	0,106787005	99,59089874
105	Comercio Rodas	2 368,37	0,073939383	99,66483812
110	Poligráfico	1 978,79	0,061776881	99,72661500
054	Materias Primas Cienfuegos	1 803,44	0,056302537	99,78291754
085	Minerva Villa Clara	1 631,52	0,050935277	99,83385282
010	MININT Agropecuaria	1 134,81	0,035428227	99,86928105
025	Empresa Talleres agropecuarios	1 027,07	0,032064636	99,90134568
111	MININT Dirección Antiterrorista	653,89	0,020414134	99,92175982
015	Empresa provincial de transporte	592,46	0,018496319	99,94025613
012	PCC Cienfuegos	380,88	0,011890892	99,95214703
021	MININT SEPSA	330,02	0,010303067	99,96245009
019	Gastronomía y Mercadito	321,93	0,010050501	99,97250059
016	Glucosa Cienfuegos	311,99	0,009740179	99,98224077
102	MININT Departamento Nacional	293,60	0,009166052	99,99140683
088	MININT Agropecuaria Cienfuegos	275,25	0,008593174	100
	<b>TOTAL</b>	<b>3 203123,84</b>	<b>100</b>	<b>200</b>

**ANEXO 7 COSTOS FIJOS Y VARIABLES DE LA UEB PROVARI CIENFUEGOS**

<b>Costos fijos</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Importe</b>
Salario	773 536,03
Contribución a la seguridad social	121 416,81
Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo	193 639,15
Depreciación	41 652,13
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$1 130 244,12</b>

<b>Costos variables</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Importe</b>
Gasto material	1 336 000,00
Servicios comprados a terceros	22 800,00
Combustibles y lubricantes	44 600,00
Energía comprada	26 300,00
Gastos de transportación	210 588,07
Otras producciones	3 717,24
Reparación y mantenimiento corriente	32 270,20
Certificación de la calidad	28 740,04
Otros gastos indirectos de producción	60 020,04
Gastos de subvención a la dirección nacional	65 497,11
<b>Total de gastos por elementos</b>	<b>\$ 1 830 532,70</b>

**ANEXO 8 COMPORTAMIENTO DE LOS PAGOS EN EL PERÍODO 2011. UNIDAD  
CONSTRUCTORA # 5 DEL MININT.**

Factura	Importe	Día de facturación	Día de cobro	Valor cobrado	Días
004A	2,332.00	04/01/2011	03/02/2011	2,332.00	30
50A	320.50	01/02/2011	02/03/2011	320.50	29
0058	2,120.00	08/02/2011	09/03/2011	2,120.00	29
0064	424.80	15/02/2011	16/03/2011	424.80	29
066	1,284.72	22/02/2011	23/03/2011	1,284.72	29
0069	654.00	22/02/2011	30/03/2011	654.00	36
TOTAL	7136.02			7136.02	

**ANEXO 9: CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS DE LA UNIDAD CONSTRUCTORA  
# 5 DEL MININT**

<b>ANALISIS FINANCIERO</b>		<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>Variación</b>
1	Razón de <i>Liquidez</i> General = $\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulante}}$	1,21	1,91	0,70
2	Razón de <i>Liquidez</i> Inmediata = $\frac{\text{Activos Circulantes - Inventarios}}{\text{Pasivos Circulante}}$	0,90	1,57	0,67
3	Razón de Rotación de <i>Inventarios</i> = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario Promedio}}$	14,43	16,33	1,9
4	Razón de Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,70	0,46	-0,24