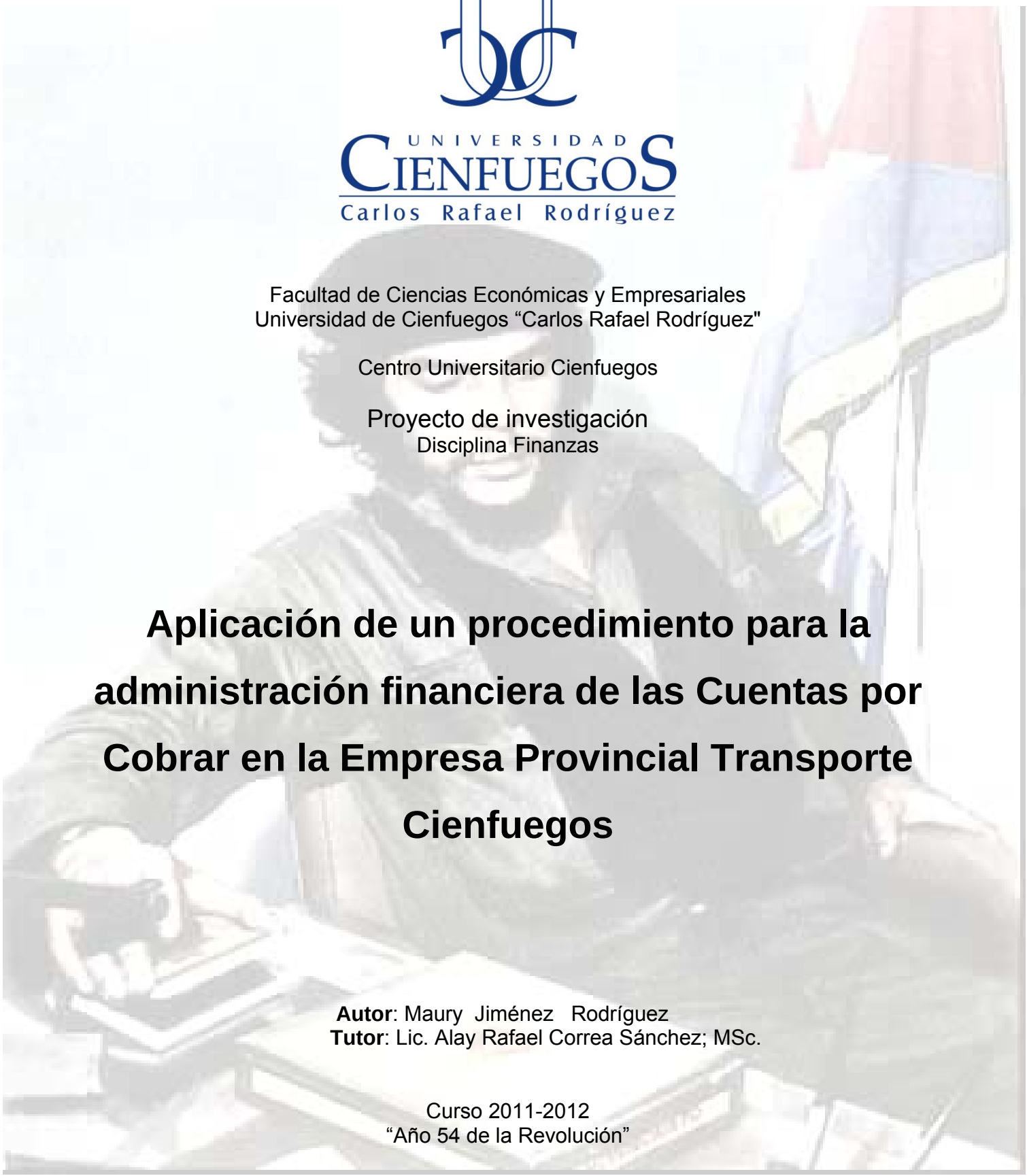


Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez"

Centro Universitario Cienfuegos

Proyecto de investigación
Disciplina Finanzas

Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos

Autor: Maury Jiménez Rodríguez
Tutor: Lic. Alay Rafael Correa Sánchez; MSc.

Curso 2011-2012
“Año 54 de la Revolución”

Pensamiento:

El éxito significa algo diferente
para cada uno de nosotros,
pero sólo llega a los que están deseosos
de trabajar arduamente
y a quienes continúan dedicadas
a hacer realidad sus sueños.
El éxito significa establecer las metas
y enfocarlas en la dirección correcta
para alcanzarlas.
Significa creer en ti
y recordarte constantemente
que eres capaz de lograr
tus deseos.
Para la mayoría
el éxito es ser quien eres,
sentirte orgulloso de ti mismo ante cada tarea,
cada desafió que enfrentas
y así conquistar
el camino.

Dena Dilaconi.

Dedicatoria:

Le dedico en especial a mis niñas que son mis ángel de la guarda la cual me han dedicado todo su amor , confianza y preocupación para que yo alcanzara todo mis sueños en especial este que obtengo hoy al culminar mis estudio y convertirme en una profesional.

Agradecimientos:

Le agradezco a mi tutor Alain Correa Sánchez por ser paciente conmigo

y brindarme toda su sabiduría,

le agradezco a mi familia en especial a mis dos lindas niñas,

a mi mamá ,mi hermanos

y a todo de que una forma u otra me han brindado todo su apoyo

incondicional.

RESUMEN

La investigación titulada Aplicación de un Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Provincial de Transporte Cienfuegos, se desarrolló con el objetivo de aplicar un procedimiento que permitiera conocer qué efectos tendría la modificación de los estándares totales de crédito sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la empresa referida en el título de la investigación. El trabajo se estructura en tres capítulos. En ellos se abordan las generalidades teóricas acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar, se fundamenta el problema de investigación y se aplica el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar diseñado por López (2010) en la Empresa Provincial de Transporte Cienfuegos. Se arriban a conclusiones útiles y prácticas y en función de las mismas se realizan recomendaciones a la dirección y al personal financiero de la empresa. En la ejecución de la investigación y del informe de esta se trabajó con el programa Microsoft Office Excel 2007.

ABSTRACT

The investigation titled Application of a Procedure for the Financial Administration of the Bills to Get paid in the Provincial Company of Transport Cienfuegos, was developed with the objective of applying a procedure that allowed to know what effects he/she would have the modification of the total standards of credit on the utilities and the bills to get paid of the company referred in the title of the investigation. 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 Provincial Company of Transport Cienfuegos. They are arrived to useful and practical conclusions and in function of the same ones they are carried out recommendations to the address and the financial personnel of the company. In the execution of the investigation and of the report of this one worked with the program Microsoft Office Excel 2007.

Índice

Contenido

Página

Introducción 1

Capítulo 1 Marco teórico referencial 4

1.1 Finanzas: concepto y nexos con otras disciplinas 4

1.1.1 Finalidad de la administración financiera 5

1.2 El otorgamiento de crédito: una decisión de inversión 6

1.2.1 Crédito comercial: una decisión de inversión empresarial 7

1.2.1.1 Inversión en cuentas por cobrar 8

1.3 Evaluación de la conveniencia de modificar los estándares de crédito 10

1.4 Procedimientos para la administración financeira de las cuentas por cobrar 12

Capítulo 2 Fundamentación del problema de investigación en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos 14

2.1.1 Breve caracterización de la administración de la Empresa Transporte Provincial Cienfuegos y de se estructura contable 16

2.1.2 Condiciones de mercado y características de las principales producciones de la Empresa de Transporte 17

2.1.3. Caracterización de la política de crédito de la Empresa de Transporte 17

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Empresa de Transporte 17

2.2.1 Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos 18

2.2.2 Equilibrio financiero 27

2.2.3 Estado porcentual. Resultados 28

2.2.5 Resumen de los indicadores 31

2.3 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica 31

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en laEmpresa Provincial Transporte Cienfuegos 33

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito 33

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....33
3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago....37
3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días....42
3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación....47
3.2.1 Caracterización de MICALUM....47
3.2.2 Análisis del crédito....50
3.2.2.2Diagnóstico de la situación económica financiera de MICALUM....50
Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos....50
3.2.4.3 Evaluación de la administración de la entidad....55
3.2.4.4 Condiciones de mercado....56
3.2.4.5 Otros factores relevantes....57
Conclusiones....58
Recomendaciones....59
Bibliografía....60
ANEXOS....65

Introducción

El proceso de realización de las mercancías termina con el cobro de estas, por lo que la producción mercantil es realizada solo cuando se hace realidad el cobro de lo vendido y entregado al cliente; por esta razón la administración adecuada de las cuentas por cobrar se erige como un proceso vital de la administración financiera empresarial.

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

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

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

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

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

En nuestra provincia estos roles que antes hemos señalados como posibles de asumir-y más que posibles, necesarios-, por los centros de educación superior, han sido asumido desde la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Así, desde el Departamento de Ciencias Contables del citado centro, Ramos (2006) lidera las investigaciones acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar. Algunos resultados de esta línea son Abreus (2008), Quevedo (2009), González (2008), López (2010), Hernández (2011), Pérez (2011), Zequeira

(2011), Brito (2011). La presente investigación constituye un resultado más de los estudios de la línea antes referida.

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

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

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

Hipótesis:

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

Objetivo general: Aplicar el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar de (López 2010) en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos par un efecto positivo en su gestión.

Objetivos específicos:

1. Estudiar los referentes teóricos respecto al problema de investigación.

2. Fundamentar el problema de investigación en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos.

3. Aplicar el procedimiento metodológico para la administración financieras de las cuentas por cobrar de López (2010) en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos.

Variables:

Independiente: Estándares de crédito

Dependientes: 1) cuentas por cobrar; 2) utilidades

El trabajo se estructura en tres capítulos, a saber:

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

Capítulo II: Fundamentación del problema de investigación en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos.

Capítulo 1

Marco teórico referencial

1.1 Finanzas: concepto y nexos con otras disciplinas

El término finanzas proviene del latín finis» que significa acabar o terminar.

Finanzas es una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero.

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

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

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

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

Las Finanzas están relacionadas con otras áreas, sistemas, disciplinas o ciencias como la Economía, Administración, Política, Matemáticas, Estadísticas, entre otras.

1.1.1 Finalidad de la administración financiera

El fin perseguido por los administradores financieros es el de maximizar la riqueza de los dueños de los negocios, de las empresas. Para esto han de hacer uso de todo el instrumental de conocimiento científico que posean, así como de los juicios subjetivos que sean capaces de formarse ante una situación, recurriendo para ello a la experiencia adquirida.

Las decisiones a las que inapelablemente tienen que recurrir los administradores financieros en el ejercicio de sus funciones y para el alcance sus propósitos, son aquellas universalmente denominas: decisiones básicas, a saber:

1. Decisiones de inversión,
2. Decisiones de financiación y,
3. Reparto de utilidades.

Las primeras responden a las interrogantes: ¿dónde y cuándo invertir?; y la segunda a ¿dónde obtener el dinero, los recursos?

Dicho de otro modo:

Las decisiones de financiación persiguen encontrar la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural;

Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa –flujos netos de fondos- a fin de generar utilidades futuras;

Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

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

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

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

1.2 El otorgamiento de crédito: una decisión de inversión

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

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

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

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

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

1.2.1 Crédito comercial: una decisión de inversión empresarial

La concesión de crédito en términos empresariales, o sea no de instituciones financieras bancarias, se refiere al crédito comercial. Esto es, aquel originado por ventas de mercancías que no se realizan de contado sino mediante crédito. Las ventas de mercancías a crédito desde el punto de vista contable dan lugar a una cuenta apedillada por cobrar, o sea a una Cuenta por Cobrar. Aunque no todas las cuentas apedilladas por cobrar se originan por estos conceptos, como se plantea en las Normas Cubanas de Contabilidad (Resolución 235 /05, 2005). Respecto a las provenientes de las operaciones "normales" de la empresa, la citada resolución las define como sigue:

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

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

Otros autores la definen como siguen:

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

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

1.2.1.1 Inversión en cuentas por cobrar

Para decidir cuánto invertir en cuentas por cobrar y en qué clientes hacerlo un administrador financiero debe decidir, primero: cuál es la estructura óptima de balance para su empresa y; segundo: realizar un análisis del sujeto solicitante de crédito, de la dignidad de este para recibir la confianza que se deposita en un cliente cuando se le ofrece crédito comercial.

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

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

Estas variables arrojarían con seguridad información relevante que resultaría de mucha dudad a la hora de decidir si extender el crédito o no.

Por ejemplo, respecto a la situación económica financiera razones como liquidez general, inmediata e instantánea; rotación de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por pagar, ciclo de cobro y ciclo de pago; endeudamiento general, razones de rentabilidad, y otras, proporcionarían información de corto plazo, que de compararse con períodos anteriores servirían para mostrar la situación actual respecto a sus finanzas y la tendencia de la misma.

Otras técnicas de análisis pueden aplicarse; incluso técnicas, métodos o modelos matemáticos. Así, (Ledesma & Sánchez, 2009) plantean que aplicando la Técnica del Árboles de Decisión podría lograrse la consecución de una política diferenciada por clientes de las ventas a crédito ofrecidas, permitiéndose con ello, el mejoramiento del desempeño económico financiero de la empresa de que se trate y la elección de políticas de crédito eficientes, basadas en el análisis de una disciplina de pagos anteriores.

Una vez que se ha decidido otorgársele crédito a un cliente, el administrador financiero debe prestarle mucha atención al proceso de contratación. Aspectos como garantías, términos de pago, descuentos, avales, períodos de créditos no deben ser descuidados en este proceso. Asimismo,

en la formulación del contrato deben participar no solo los profesionales de la contabilidad y las finanzas sino también los de marketing y, sobre todo, el jurídico de las entidades.

Una vez sentados los términos en que se producirá la transacción en el contrato, ha de definirse la política de cobranza, esto los procedimientos que siguen las empresas para cobrar sus cuentas a su vencimiento.

Estas políticas pueden evaluarse parcialmente examinando el nivel de estimación en cuentas incobrables; aunque estas no dependan únicamente de 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.

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

Días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa puede enviar una carta en términos corteses recordando al cliente su adeudo.

La empresa puede crear plazas para uno o varios gestores de cobro, que serán los encargados directamente de gestionar la conciliación y liquidación de la cuenta por cobrar. También las empresas en nuestro país realizan las tan importantes conciliaciones, donde se incluye, en ocasiones, un compromiso de pago del cliente. En el acta de conciliación ambas partes (comprador y vendedor) reconocen el importe de la deuda detallando número de factura, fecha e importe. Con la conciliación, vendedor y comprador revisarán las facturas que cada uno posee, en caso de faltar este documento mercantil en algunas de las partes, será el momento de volver a ser entregada dicha factura por la parte que la posee.

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

1.3 Evaluación de la conveniencia de modificar los estándares de crédito

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

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

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

- **Gastos de oficina**

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

- **Inversión de cuentas por cobrar**

Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar.

Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar.

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**

El riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta en la medida en que los estándares de crédito sean más flexibles y disminuye si estos son restrictivos.

- **Cuentas incobrables**

Es sumamente importante analizar los casos en donde a pesar de los esfuerzos de cobranza, se aprecie una baja probabilidad de cobro. Cuando esto sucede se debe enviar al cliente un aviso de cobro ya sea por medio de cartas, o funcionarios de mayor jerarquía con lo cual se exija el cobro

- **Volumen de ventas**

Se puede esperar que los cambios en los estándares de crédito modifiquen el volumen de las ventas de la empresa, a mayor flexibilidad de estos se tiende a un aumento de estás, pero también se deben tener en cuenta factores, como el efecto de la aplicación de costos e ingresos.

Tabla 1.1: Cambios básicos y efectos en las utilidades por hacer más flexibles los estándares de créditos

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

Estimación de cuentas malas	I	N

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

1.4 Procedimientos para la administración financeira de las cuentas por cobrar

Ramos (2006) ha diseñado y aplicado una metodología para la administración financiera de las cuentas por cobrar que, como se hizo referencia en 1.2, toma del Sistema ABC de control de inventario, la clasificación de las partidas de este grupo de activos circulantes en una de las tres primeras letras del abecedario español.

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

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

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

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

Otro de los resultados de investigación de interés acerca de la temática que abordamos es el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar propuesto por López (2010)(Anexo 1). En este, la autora parte de la metodología de Ramos (2006), y añade lo que a aquella le señalábamos como limitación, a saber: el análisis del crédito. Este nuevo componente lo construye a partir del procedimiento establecido por las instituciones financieras bancarias cubanas para el otorgamiento de crédito a las personas jurídicas nacionales, del cual hace una adecuación. El análisis de crédito lo hace a través de cuatro pasos en los que analiza el comportamiento de los pagos en el pasado por el cliente de ser este histórico y la situación económica financiera-elemento al que le da mayor peso dentro del análisis-; evalúa la administración de la entidad; las condiciones del mercado en que opera el cliente y, por último, otros factores relevantes, como afectaciones por fenómenos naturales, incendios, y si sus producciones están cubiertas o no por seguros. El procedimiento de López (2010) constituye un paso de avance respecto al de Ramos (2006).

Capítulo 2

Fundamentación del problema de investigación en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos

2.1 Caracterización de la Empresa Transporte Provincial Cienfuegos

La Empresa Transporte Provincial Cienfuegos, con domicilio legal en calle 60 entre calle 33 y 35 No 3312, Cienfuegos; categoría I, subordinada al Consejo de la Administración Provincial; fue constituida mediante Resolución 53/1993 del 15 de junio de 1993 del Presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

Misión:

Dirigir, ejecutar y controlar la transportación de pasajeros por ómnibus, lanchas y otros medios alternativos de transporte, otros servicios de reparación, mantenimiento y venta de accesorios, así como efectuar transportaciones de carga; realizar reparaciones y mantenimientos de los equipos automotores, logrando crear en la población el sentido de la satisfacción de la demanda, respetuoso del medio ambiente y con el máximo nivel de eficiencia económica.

Visión:

Es la encargada de satisfacer de modo oportuno las crecientes demandas de la población en cuento a transportación de pasajeros y cargas mediante un sistema de transporte técnicamente avanzado, eficiente, seguro, confortable y autofinanciado, continuar introduciéndose progresivamente en el mercado de MLC.

Orientar la formación y desarrollo de los recursos humanos, armónicamente con el nivel de desempeño que demanda el progreso del transporte y sobre la base de la educación ambiental, así como mantener un desarrollo sostenible.

Objeto Empresarial:

1. -Prestar servicios transportación de pasajeros por ómnibus, autos y ferrobuses, ciclomotores y otros medios alternativos tales como coches de tracción animal, ciclos, camiones, camionetas y otros similares en moneda nacional.
2. -Prestar servicios de transportación de pasajeros a personas naturales extranjeras y jurídicas en ómnibus y microbuses en divisas.

3. -Prestar servicios transportación por ómnibus de pasajeros vinculados a escuelas especiales, policlínicos, escuelas de deportes y pedagógicas, en moneda nacional.
4. -Prestar servicios transportación de cargas y paquetería a la población en moneda nacional, a personas jurídicas en moneda nacional y divisas, y a personas naturales y jurídicas extranjeras en divisas.

La estructura organizativa de la entidad se conforma por una Dirección General a la que se subordinan 9 Subdirecciones, 4 Departamentos y 9 Unidades Básicas Económicas de Transporte.

Matriz DAFO

DEBILIDADES

1. Insuficiente cantidad de piezas de repuesto.
2. Bajo Nivel Cultural de los Trabajadores.
3. Insuficiente gestión de recursos materiales.
4. Estado técnico de los Medios de transporte.
5. Poca experiencia y fluctuación del personal de contabilidad.

AMENAZAS

1. Crisis económica internacional.
2. Recrudecimiento del Bloqueo Económico Comercial y Financiero por parte de los EE.UU. sobre Cuba.
3. Incremento de la iniciativa particular en la transportación de pasajeros.
4. Atracción del personal a otras empresas con mejor remuneración.
5. Deterioro de los viales.

FORTALEZAS

1. Contar con personal técnico preparado.

2. Consejo de dirección estable.
3. Consejo de dirección preparado, organizado, con alta capacidad de dirección y dominio de la actividad.
4. Consolidación del sistema de trabajo de la empresa.
5. Trabajadores dispuestos y comprometidos con alto nivel de creatividad.

OPORTUNIDADES

1. Incremento de la demanda de servicio de transportación de pasajeros y carga.
2. Existencia de convenio y contratación con otras entidades en el territorio.
3. Política de estado de capacitación de cuadros y dirigentes, así como a los trabajadores.
4. Proceso de cambio en el entorno económico y empresarial del país.
5. Voluntad del gobierno municipal, reimpulsar el desarrollo de la localidad.

2.1.1 Breve caracterización de la administración de la Empresa Transporte Provincial Cienfuegos y de se estructura contable

El director de entidad se desempeña como tal desde hace cinco años, pero, como cuadro de dirección de este tipo de empresa, tiene una experiencia de doce años pues antes se desempeñó como director de la Base de Camiones UDECAM.

El departamento económico fue creado el 1ro de julio de 1993, está constituido por los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Estadística, Planificación y Comercial; rectorado por un Director que lleva ejerciendo esa función 4 años. En el departamento trabajan 11 personas, de los cuales existe solo un graduado de nivel superior. Existe en él una combinación de experiencia y juventud, aunque prevalecen las personas de experiencia. Entre las mujeres (7) se encuentra una trabajadora con 27 años de experiencia en el campo de las finanzas y la contabilidad, once (11) de los cuales han transcurrido en Transporte Cienfuegos. Todos estos aspectos se califican como una fortaleza a la vez que una oportunidad, esta última en tanto pueden ser aprovechadas los conocimientos, habilidades y destrezas, a saber las competencias profesionales del personal de más experiencia para desarrollar las de los jóvenes.

La plantilla aprobada para el Dpto. económico se encuentra totalmente cubierta. No existe en él fluctuación de personal sino que se caracteriza por la estabilidad y permanencia de sus

integrantes lo que ha permitido socializar y sistematizar las experiencias y resultados positivos toda vez que no se ha tenido que adiestrar en una función determinada a más de una persona.

El sistema de contabilidad automatizado con que cuenta la entidad es con el Sistema Multicompañía el cual facilita la mayor rapidez este sistema contable, su utilización en el país está generalizada, lo dominan los trabajadores del departamento contable se instalo en el año 1993.

2.1.2 Condiciones de mercado y características de las principales producciones de la Empresa de Transporte

La Empresa de Transporte cuenta con más de 11 clientes y, en medio de los nuevos cambios en el modelo económico cubano y en el entorno empresarial cubano, aparecen nuevas figuras económicas que se presentan como potenciales clientes de la empresa teniendo en cuenta la misión con que aparecen ante la sociedad.

2.1.3. Caracterización de la política de crédito de la Empresa de Transporte

El criterio mínimo de la Entidad para conceder crédito no incluye evaluaciones de crédito, referencias, cálculo de ciertos índices financieros; asuntos que le ofrecerían una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Sin embargo, sus condiciones de crédito sí especifican claramente los términos y condiciones de pago aspectos tales como precios, forma y término de pago, período de crédito, facilidades de crédito, instrumentos de pago, especificaciones de calidad, garantías, penalidades, reclamaciones; condiciones que garantizan un mínimo de seguridad, calidad y cobertura ante el riesgo de impago. Se les da un seguimiento y análisis a las deudas vigentes a través de técnicas como el análisis por edades o envejecimiento de las cuentas por cobrar, mientras que en las gestiones de cobro personalizadas no se realizan de forma sistemática en los casos en que se vayan de términos. La empresa no realiza compensación de sus cuentas, lo que le permite anualmente saldar deudas y cobrar cuentas por una cifra de cinco (5) dígitos como promedio.

Los clientes de la Empresa Provincial de Transporte Cienfuegos, para los fines de este análisis que realizamos, podemos dividirlos en aquellos a los cuales la Empresa está obligada a la prestación de servicios y a los que no.

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Empresa de Transporte

Para alcanzar el propósito de este apartado comenzamos por calcular las razones financieras que proporcionan información acerca del corto plazo, a saber, los ratios de liquidez, actividad y 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?

2.2.1 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 mismo campo industrial, idealmente la empresa líder del mismo; por lo que, el análisis que se hace en esta investigación se hace a partir de insumos comparativos, esto es, consecutivos; a saber los Estados de Situación financiera o Balance General, Estado de Resultados y otros informes económicos, financieros y contables como el Análisis por edades, Análisis de Gastos por elemento y otros de los períodos consecutivos 2010 y 2011. Se utilizan únicamente estos dos períodos atendiendo a que utilizar períodos muy distantes como los de 3, 4 y 5 años atrás, exacerbaría la confiabilidad de los resultados del análisis debido a los efectos de la inflación sobre los estados financieros, efecto que para ser corregido exigiría el ajuste de las partidas contenidas en todos y cada uno de los estados utilizados por cualquiera de los métodos que proponen los académicos de la contabilidad y las finanzas, para lo cual no disponemos de información tal como índices financieros, valores actuales, etc.

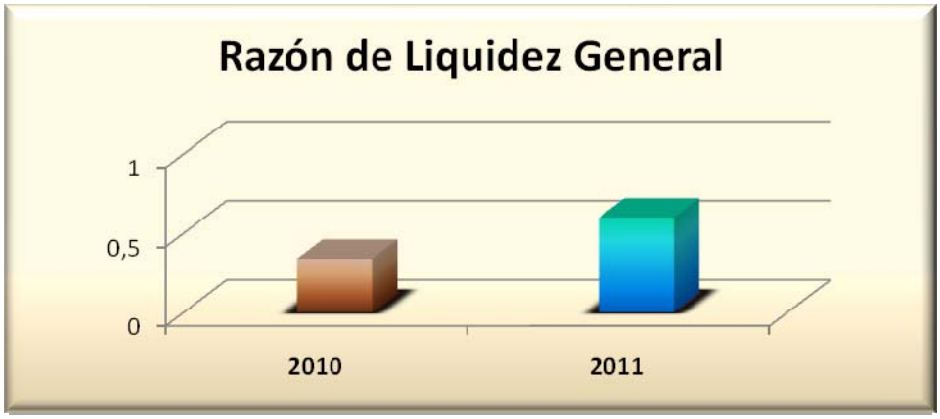
RAZONES DE RENTABILIDAD

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

2010 ***2011***

$$= \frac{650\,843{,}00}{1\,914\,319{,}00} \approx 0{,}34 \qquad = \frac{930\,762{,}00}{1\,549\,300{,}00} \approx 0{,}60$$

Gráfico: 2-1 Razón de Liquidez General



Fuente: (Elaboración propia)

La razón circulante muestra que la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos poseía en los años 2010 y 2011, 0,34 y 0,6 pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada fue favorable. Sin embargo en ambos períodos la entidad es insolvente.

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

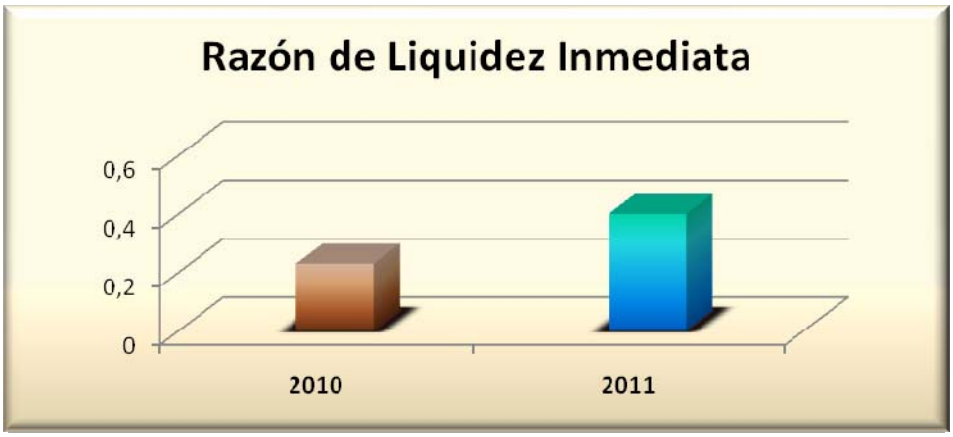
2010

$$\frac{650\,843{,}00 - 203\,828{,}00}{1914\,319{,}00} \approx 0{,}23$$

2011

$$\frac{930\,762{,}00 - 304\,823{,}00}{1549\,300{,}00} \approx 0{,}40$$

Gráfico: 2-2 Razón de Liquidez Inmediata



Fuente: (Elaboración propia)

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2010 y 2011, aproximadamente 0,23 y 0,40 pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. En ambos períodos la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos tenía peligro de suspensión de pagos. O sea, después de sustraer los activos menos líquidos, todavía la entidad poseía problemas de liquidez.

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

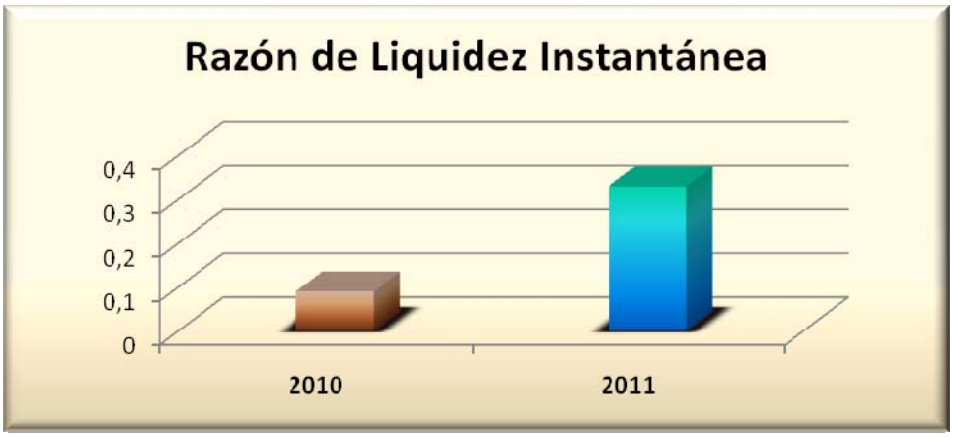
2010

$$\frac{177\,494{,}00}{1914\,319{,}00} \approx 0{,}09$$

2011

$$\frac{507\,152{,}00}{1549\,300{,}00} \approx 0{,}33$$

Gráfico: 2-2 Razón de Liquidez Instantánea



Fuente: (Elaboración propia)

RAZONES DE ACTIVIDAD

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,09 y **0,33** 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 las cantidades referidas en efectivo. La variación experimentada es favorable y relativamente sensible. En el primer período la entidad tenía problemas de liquidez instantánea; sin embargo en el segundo ejercicio el indicador mejora, colocándose dentro del rango ideal.

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

2010

$$\frac{97243{,}00}{996{,}36} \approx 97 \text{ veces}$$

2011

$$\frac{1050\ 340{,}00}{102\ 838{,}42} \approx 10 \text{ veces}$$

Gráfico: 2-3 Razón de Rotación Cuentas por Cobrar

Fuente: (Elaboración propia)

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

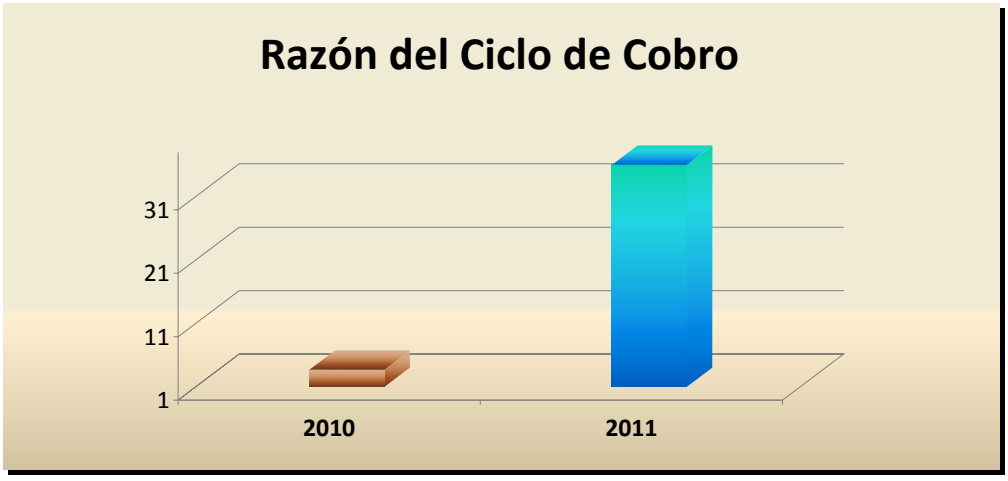
2010

$$\frac{360}{97} \approx 3{,}7 \text{ días}$$

2011

$$\frac{360}{10} \approx 36 \text{ días}$$

Gráfico: 2-4 Razón del Ciclo de Cobro



Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 97 y **10** veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable, a pesar de lo variación, en el último período sólo se cobra seis días después de los treinta días estipulados para el crédito comercial. Así lo confirma el ciclo de cobro de 36 días. No obstante, el cambio del ciclo del 2010, de 3,7 días, a este es considerable y negativo en consistencia con la variación del la rotación.

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

2010

$$\frac{2869\,550{,}00}{318\,859{,}00} \approx 8{,}99 \text{ veces}$$

2011

$$\frac{4486\,180{,}00}{325\,335{,}00} \approx 13{,}78 \text{ veces}$$

Gráfico: 2-8 Razón de Rotación de Cuentas por Pagar

Fuente: (Elaboración propia)

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

2010 ***2011***

$$\frac{360}{8{,}99} \approx 40 \text{ días} \qquad \frac{360}{13{,}78} \approx 26 \text{ días}$$

Gráfico: 2-9 Razón de Ciclo de Pagos

Fuente: (Elaboración propia)

Rotación de cuentas por pagar es de 8,99 y 13,78 veces en 2010 y **2011**, respectivamente; para un ciclo de pago de 40 y **26** días en los períodos analizados. Resulta complejo calificar la variación experimentada como favorable o desfavorable, pues si se analiza atendiendo a cómo influye sobre la reputación crediticia-y demostrando cómo es el efecto sobre esta-,se podría concluir que el cambio es favorable, sin embargo, si se analiza considerando una de las estrategias para la administración financiera del capital de trabajo, a saber la referente a la cancelación de las deudas de corto plazo, entonces habría que concluir que la variación experimentada no es favorable toda vez que en el último período la empresa se toma menos días para cancelar sus deudas, incluso lo hace en un período menor al plazo estipulado para el crédito comercial, lo que es inconsistente con la estrategia de administración de capital de trabajo antes mencionada.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

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

2010 ***2011***

$$= \frac{8\ 211\ 700{,}00}{8882\ 500{,}00} \approx 0{,}92 \qquad = \frac{8\ 503\ 600{,}00}{8\ 123\ 300{,}00} \approx 1{,}05$$

Gráfico: 2-5 Razón de Endeudamiento

Fuente: (Elaboración propia)

En 2010 y **2011** la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos financia el 92 y el **10**0 % de sus activos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero muy alto. Incluso en el segundo período se financia el 5 % de la deuda con obligaciones, o sea con más deuda.

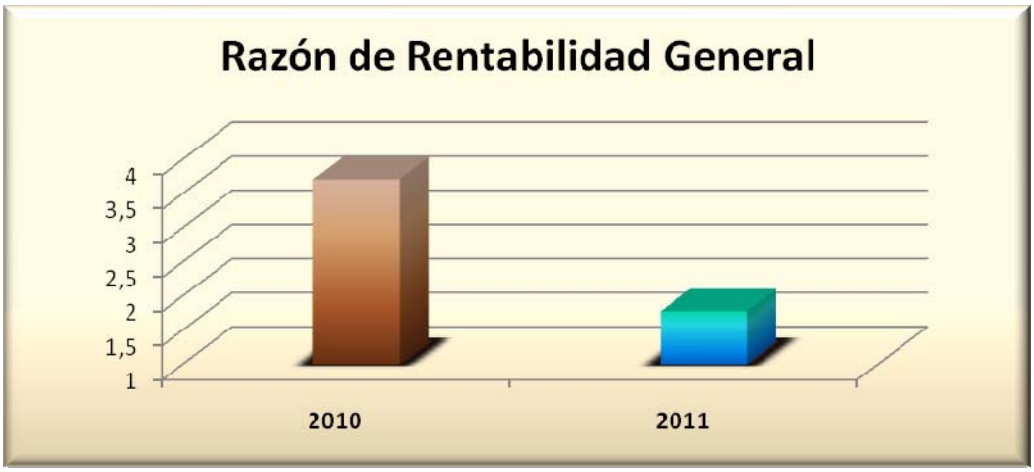
RAZONES DE RENTABILIDAD

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

2010 ***2011***

$$\frac{1343\ 271{,}00}{372\ 485{,}00} \approx 3{,}61 \qquad \frac{2303\ 688{,}00}{1\ 290\ 9123{,}00} \approx 1{,}78$$

Gráfico: 2-6 Razón de Rentabilidad General



Fuente: (Elaboración propia)

Para generar un peso de ingreso total la organización debía gastar en 2010 3,61 y 1,78 en 2011. La variación de un período a otro es favorable; aunque continúa siendo irrentable, no logra cubrir sus gastos con sus ingresos.

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

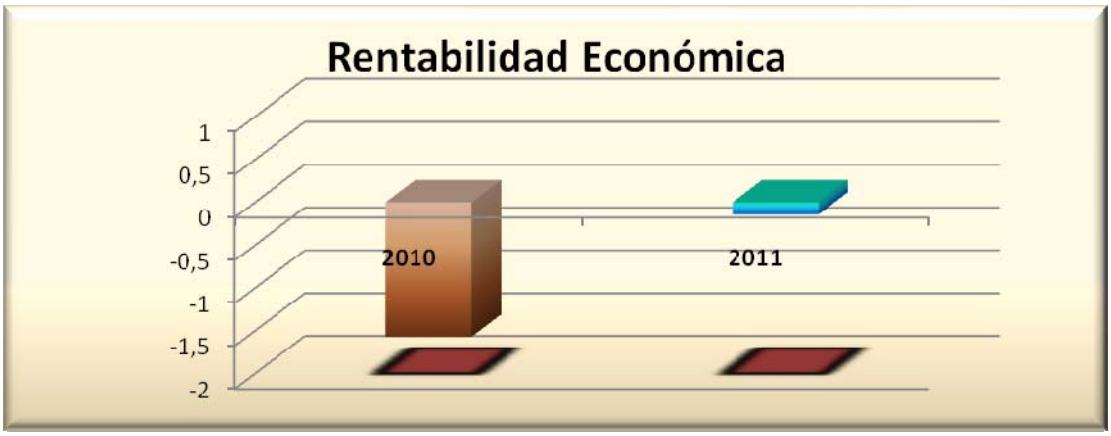
2010

$$\frac{(970\,800{,}00)}{617\,467{,}00} \approx (1{,}57)$$

2011

$$\frac{(1\,012\,600{,}00)}{731\,088{,}00} \approx (0{,}14)$$

Gráfico: 2-10 Rentabilidad Económica



La razón de rentabilidad económica expresa que **la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos** por cada peso invertido como promedio en activos totales generó en los períodos 2010 y **2011**, **1,57** y 0,14 pesos de pérdida respectivamente. La variación experimentada fue favorable pues en el último ejercicio referido se generó un resultado negativo menor al de 2010 en 1,43 pesos por peso invertido como promedio en activo total.

2.2.2 Equilibrio financiero

Tabla 2.1: Condiciones para el equilibrio financiero. Resultados para la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos

Para concluir acerca de si una empresa posee equilibrio financiero hay que evaluar si se cumplen tres condiciones, a saber:

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

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

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

EQUILIBRIO FINANCIERO	FÓRMULA	PERÍODO	
		2010	2011
Relación de Liquidez	Activos Circulante >Pasivos Circulante (AC >PC)	650 843,00< 1 914 319,00	930 762, 00 < 1 549 300,00
Relación de Solvencia	Activos Reales > Recursos Ajenos.(AC + AFT> PC +PLP)	1 528 857,00<1 914 319,00	1 528 897,00<1 549 300,00
Relación Endeudamiento	Recursos Propios ≥ Recursos Ajenos.(C ≥ PC + PLP)	1 641 547, 00< 1 914 319,00	632 203,00<1 549 300,00

(Fuente: Elaboración propia)

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

a) Endeudamiento Ideal: Su comportamiento es un 50 % tanto para los RA como para los RP.

b) Endeudamiento aceptable o estable: Su comportamiento estriba entre los parámetros de 60% para los RP y 40% para los RA, sin importar el sentido que pueda tener.

c) Endeudamiento inestable: Cuando uno de ellos predomina sobre el otro por encima del 60%. Los porcentajes de financiamiento cada vez mayores de RA indican cuánto más riesgoso representa otorgarle crédito a esa Entidad.

La Empresa Provincial Transporte Cienfuegos en ninguno de los dos períodos tiene equilibrio financiero, pues en ambos incumple con las tres relaciones básicas enunciadas.

2.2.3 Estado porcentual. Resultados

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

especialmente útiles para comparar el funcionamiento de una empresa es un año con respecto a otro.

Estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de **la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos se muestra en el (Anexo 2).**

El estado porcentual de 2010pone de manifiesto que producto del costo de venta del 2,47 % la utilidad bruta fue del 97,53%; asimismo que, producto de gastos de operación comercial del 87,65 %, se obtuvo una utilidad neta en ventas del 9,87 %. Al deducir los gastos generales y de administración el resultado positivo que se mostraba en el Estado de Resultados se convierte en una pérdida en operación del 914,09 % respecto a las venta, la cual unida a los otros gastos habido en el ejercicio del 367,80 % arrojaron un efecto negativo que no pudo ser compensado con los otros ingresos que tuvo la entidad, por lo que se obtuvo una pérdida del 998,76 % respecto a la partida base.

El estado porcentual de 2011 pone de manifiesto que los efectos combinados de las devoluciones en ventas 0,12%, menos los costos de ventas 88,10%, los gastos de operación comercial 7,27%, los Gastos generales y de administración 87,73 y otros gastos 35,83% dan una pérdida en el período del 96,28%, resultado que no pudo ser compensado ni superado con los otros ingresos que tuvieron lugar en el período, los cuales fueron tan solo del 22,75 %.

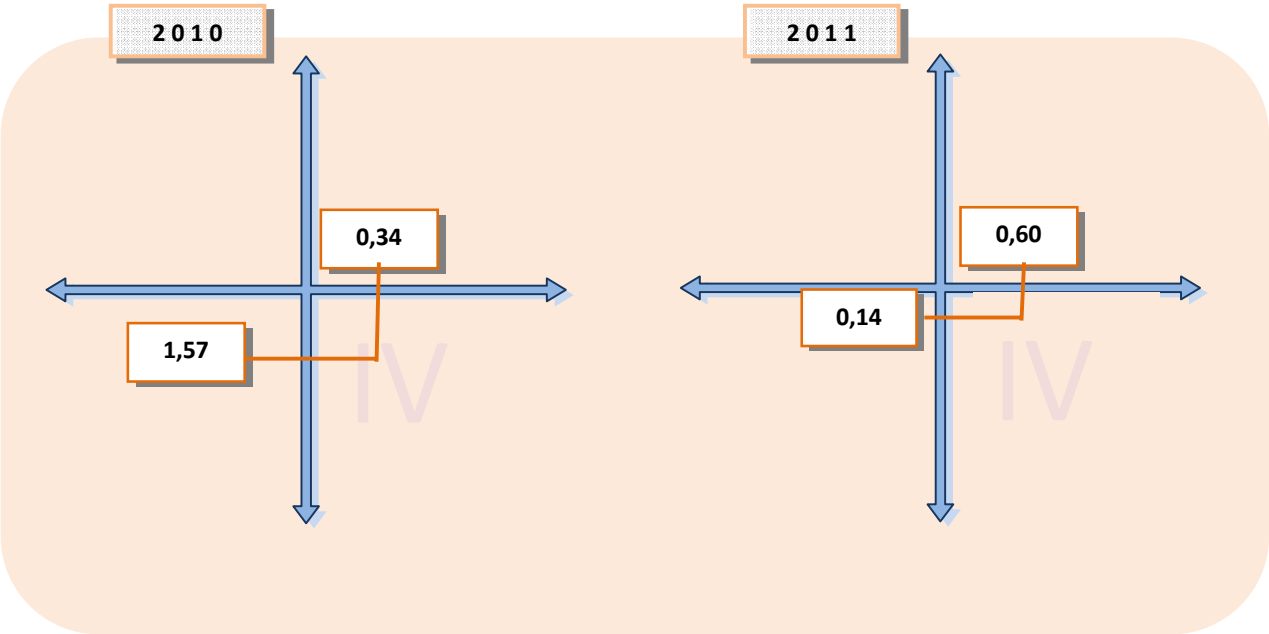
Al comparar estos estados se comprueba que el incremento de las ventas no estuvo acompañado por una variación proporcional en el costo de ventas, esto es: mientras las ventas aumentaron en un 980,65 %, el costo de ventas se incrementó en 38 495,83 %, incrementos no proporcionales. Lo que dio al traste con que la utilidad bruta en ventas disminuyera en peso específico respecto a la base, las ventas (de un 97,53 % pasó a un 11,81 %); lo que significa que el aumento del costo de ventas supeditó al de las ventas. Lo anterior, incluso , no permitió que el decrecimiento respecto a la base de los Gastos de Operación Comercial, los cuales pasaron de un 88,65 % a un 7,28 %, no cambiara la relación en términos porcentuales de la utilidad en relación a las ventas, esto es, en el segundo período el resultado positivo continúo siendo menor que en el primer ejercicio.

Una de las revelaciones más importantes del estado comparativo porcentual de la Empresa Provincial de Transporte es cómo los Gastos Generales y de Administración cambian la naturaleza positiva del resultado que exhibía la organización hasta antes de incluir estas erogaciones; llevándola no solo a mostrar pérdida sino a que esta sea mayor en unidades monetarias en el primer ejercicio, cuando-en términos porcentuales en relación a las ventas-, la utilidad era mayor.

El resultado negativo en ambos períodos se exacerba al restar y adicionar los Otros Gastos y Otros Ingresos respectivamente, toda vez que los primeros son mayores en los dos ejercicios que los segundos. Sin embargo, la situación es más acentuada en 2011, en el que el incremento en el resultado negativo es mayor que el ocurrido en el 2010.

Al ubicar las razones Circulante y Rentabilidad Económica en los ejes horizontal y vertical respectivamente del Cuadrante de Navegación, y determinar el punto dónde se interceptan las razones la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos se ubica en el cuadro 4, lo que indica que la empresa se encuentra Muerta-financieramente hablando-, o sea ni es rentable ni genera suficiente efectivo por actividades de operación, para enfrentar cada peso de deuda que vence en el corto plazo.

Cuadrante de navegación de la Empresa de Transporte Provincial Cienfuegos



La técnica Cuadrante de Navegación al ser una representación gráfica de las razones Circulantes y Rentabilidad Económica muestra más claramente los efectos que generan sobre la posición financiera de la empresa la generación de líquido por actividad de operación y de utilidades sobre la inversión. En el caso de Transporte el cuadrante pone de manifiesto que la organización en ninguno de los períodos no generaba suficiente efectivo por actividad en operación por lo que según la literatura que se consulta acerca de esta temática-la cual ya se refirió anteriormente-, se encontraba en peligro de no poder enfrentar las deudas que vencían en el corto plazo. Sin

embargo, la variación experimentada fue favorable aunque continuaba en la misma situación de insolvencia. Respecto a la generación de utilidad la situación no es mejor sino que, por el contrario, en ninguno de los dos períodos se genera utilidad y, además, las pérdidas por peso invertido como promedio en activos totales se incrementan de un año a otro. Los efectos combinados de irrentabilidad e insolvencia colocan a la Empresa de Transporte Provincial Cienfuegos en el cuadrante tres (3) en 2010 y 2011: empresa *Muerta.*

2.2.5 Resumen de los indicadores

- No es ni solvente ni líquida.
- Ciclo de cobro por encima en seis días del plazo establecido para el crédito comercial.
- No es rentable, no genera utilidad sino que por el contrario generó pérdidas en los dos ejercicios que se analizan, los dos últimos.
- El endeudamiento de la entidad es muy elevado.

2.3 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica

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

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

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

En el primero de los dos grandes pasos se evalúa, previa determinación de los clientes que representan alrededor del 85 % de la inversión en cuentas por cobrar, la conveniencia de

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

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

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

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

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

Capítulo 3

Aplicación del procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en laEmpresa Provincial Transporte Cienfuegos

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer Gran Paso: Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito en la Empresa provincial Transporte 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 44 clientes que efectuaron compras en 2011 de mayor a menor importe de facturación, luego se determinó qué por ciento representan las ventas de cada de los clientes del total de ventas realizadas en el período, posteriormente se estableció hasta cuáles y cuántos clientes se acumuló aproximadamente el 86% del total de ventas a crédito (ver Anexo 3), 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 15,9 % del total. Los resultantes se listan a continuación:

Tabla 3.1: Clientes Clase A

Clientes	totales de Ventas($)	% Unitario	%+
Prov.: 4743:TRADEX	194030,59	18,47312	18,47312
Prov.:01999: CONFECCIONES TREBOL	147493,04	14,04241	32,51553
Prov.: 13305:LOGÍSTICA CIENFUEGOS	145053,23	13,81012	46,32565
Prov.:02229:EES AUTOPARTES	138098,08	13,14794	59,47359
Prov.: 11903: EMPA	136280,34	12,97488	72,44847
Prov.: 60215: CORPORACIÓN COPEXTEL	134980,34	12,85111	85,29958
Prov:4744:TRADEX COMERCIAL QUIMC	6779,23	0,645432	85,94501
Total de Ventas Clientes Clase A	902714,85		85,94501
Total de Ventas	**1 050 340,00**		

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

Tabla 3.2: Clientes Clase A Morosos

Clientes	totales de Ventas($)	% Unitario	%+
Prov: 4743:TRADEX	194030,59	18,47312	18,47312
Prov:01999: CONFECCIONES TREBOL	147493,04	14,04241	32,51553
Prov: 13305:LOGÍSTICA CIENFUEGOS	145053,23	13,81012	46,32565
Prov:02229:EES AUTOPARTES	138098,08	13,14794	59,47359
Total ventas Clientes Clase A Morosos	**624 674,94**		

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.3: Cálculo de la utilidad Marginal

Detalles	Actual (PA)($)	Programa Propuesto (PPE1) ($)	Programa Propuesto (PPE2)($)	Programa Propuesto (PPE3) ($)
Ingresos de venta	1050340,00	425665,06	738002,53	894171,27
menos: costo				
Fijos	1444080,00	1444080,00	1444080,00	1444080,00
variable	481360,00	195077,91	338218,96	409789,48
Resultado Neto	(875 100,00)	(1 213 492,85)	(1 044 296,43)	(959 698,21)
Resultado Marginal	(338 392,85)		(169 196,43)	(84 598,21)

Fuente: (Elaboración propia)

Las ventas del Plan Propuesto se determinaron mediante la deducción de las ventas totales de los clientes clase A Morosos al total de ventas del período de la empresa. Los costos variables se calcularon determinando cuánto disminuyeron las ventas de la entidad al deducirle el 100 % de las

ventas de los Clientes A Morosos para aplicárselo entonces a los costos variables del Plan Actual, o sea que: los costos variables disminuyen de un plan a otro en el mismo porcentaje en que disminuyen las ventas.

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

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

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

Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes

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

; i=$\overline{1,12}$ meses del año

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

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

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

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

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

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

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

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

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

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

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

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar				
	PA	**PPE1**	**PPE2**	**PPE3**
Promedio de cuentas por Cobrar	102838,42	50782,18	76810,30	89824,36
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General	1,83	3,85	2,42	2,07
Tasa de rentabilidad general	183,32	385,08	241,50	207,33
Inversión promedio en cuentas por cobrar	188519,15	195552,82	185499,25	186231,26
Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar				
Inversión promedio PP		195 552,82	185 499,25	186 231,26
Inversión promedio PA		188 519,15	188 519,15	188 519,15
desinversión Marginal		7 033,67	-3019,91	-2 287,90
ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		351,68	-151,00	-114,39
Toma de decisión				
Pérdida Marginal		338392,85	169196,43	84598,21
costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		351,68	(151,00)	(114,39)
Pérdida		338744,53	169045,43	84483,82

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión

En los escenarios evaluados la Empresa provincial Transporte Cienfuegos incrementaría su pérdida en operación en $ 338 392,85; 169 196,43; 84 598,21, respectivamente. Al añadir los costos o ahorros por asumir los programas propuestos en cada escenario a saber: $ 351,68; $ (151,00); $ (114,39); pesos respectivamente, los incrementos netos en las pérdidas serían de $ 338 744,53; $ 169 045,43; $ 84 483,82. Teniendo en cuenta estos resultados, la Empresa Provincial de Transporte no debe cancelar las ventas a los Clientes Clase A Morosos.

3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

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

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

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

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

PCCp= %V sD+ %V cD; donde

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

y se **determina:**

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

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

Se **obtiene:**

%VcD=Ventas con descuentos entre la nueva rotación

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

Tabla 3.5: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)($)	Propuesto (PP)($)
Ingresos de venta	1050340,00	1050340,00
menos: costo		
fijos	1444080,00	1444080,00
variable	481360,00	481360,00
costo de descuento		5251,70
Resultado Neto	(875 100,00)	(880 351,70)
Resultado Marginal	(5 251,7)	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	102838,42	84422,84
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1,83	1,838158787
Tasa de rentabilidad general	183,32	183,82
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	188519,15	155182,59
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	155 182,59	
Inversión promedio PA	188 519,15	
desinversión Marginal	33 336,56	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	1666,83	
Toma de decisión		
Resultado Marginal	(5 251,70)	

Ahorro de la inversión Adicional	1666,83	
Resultado	(3 584,87)	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.7: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)($)	Propuesto (PP)($)
Ingresos de venta	1050340,00	1050340
menos: costo		
fijos	1444080,00	1444080
variable	481360,00	481360
costo de descuento		10503,4
Resultado Neto	(875 100)	(885 603,4)
Resultado Marginal	(10 503,4)	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	102838,4	66007,26
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1,83	1,84
Tasa de rentabilidad general	183,32	184,32
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	188519,12	121661,85
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	121661,85	
Inversión promedio PA	188519,12	
desinversión Marginal	66857,26	
Costo o Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	3342,86	
Toma de decisión		
Resultado Marginal	(10 503,4)	
Ahorro de la inversión Adicional	3 342,86	
Resultado	(7 160,54)	

Fuente: (Elaboración propia)

Para el caso de los dos (2) escenarios evaluados la Empresa provincial Transporte Cienfuegos incrementaría su actual pérdida en operación en $ 5 251,70 y $ 10 503,4 para el primero y el segundo respectivamente; las cuales no se verían ni compensadas ni superadas por la disminución (el ahorro) en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar.

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 3.9: Resultado Marginal

Detalles	PA ($)	PP($)
Ingresos de venta	1050340,00	1102857
menos: costo		
fijos	1444080,00	1444080
variable	481360,00	505428
costo de descuento		5514,285
Resultado Neto	(875 100,00)	(852 165,285)
Utilidad Marginal	22 934,72	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	102 838,42	84 787,54
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1,83	1,77
Tasa de rentabilidad general	183,32	177,27
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	188 519,15	150 301,93
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	150 301,93	
Inversión promedio PA	188 519,15	
desinversión Marginal	38 217,22	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	1 910,86	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	22 934,72	
Ahorro de la inversión Adicional	1 910,86	
Utilidad Marginal Neta	24 845,57	

Toma de decisión:

En este escenario la empresa disminuiría su pérdida actual sobre las ventas en $ 22 934,72 resultado que se consolida con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de $ 1 910,86, por lo cual resulta una utilidad marginal neta de $ 24 845,57. Sin embargo, la naturaleza negativa del resultado no cambia, aunque sí disminuye. Por lo anterior, según la consideración del autor de esta investigación, la Empresa provincial Transporte Cienfuegos debe decidir si establecer o no el programa propuesto. Para esto debe considerar que, la pérdida disminuiría en una cifra de cinco (5) dígitos, y ese efecto es favorable; sin embargo, debe tomar en consideración también el hecho de que la naturaleza del resultado no cambia.

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

Tabla 3.11: Resultado Marginal

Detalles	PA($)	PP($)
Ingresos de venta	1 050 340,00	1 102 857
menos: costo		
fijos	1 444 080,00	1 444 080
variable	481 360,00	505 428
costo de descuento		11 028,57
Resultado Neto	(875 100,00)	(857 679,57)
Resultado Marginal	17 420,43	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	102 838,42	66 736,67
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1,83	1,78
Tasa de rentabilidad general	183,32	177,77
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	188 519,15	11 8637,03
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	118 637,03	
Inversión promedio PA	188 519,15	
desinversión Marginal	69 882,12	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	3 494,11	

Toma de decisión		
Resultado Marginal	17 420,43	
Ahorro de la inversión Adicional	3 494,11	
Resultado	20 914,54	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa disminuiría su pérdida actual sobre las ventas en $ 17 420,43 resultado que no se consolida con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de $ 3 494,11, por lo cual la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos disminuye sus pérdidas de forma neta en $ 20 914,54, por lo cual debe establecer el programa propuesto, esto es: debe ofrecer un descuento por pronto pago del 2 % si se espera que las ventas crezcan en un 5 % y que el 50 % de ellas se hagan con el descuento.

No obstante a lo anterior, la dirección y la administración financiera de la empresa podrían ser del criterio de que no deben asumir el programa propuesto pues a pesar de que las pérdidas actuales disminuirían, la naturaleza del resultado no cambiaría, esto es continuaría siendo una pérdida.

Tabla 3.13 Comparación de resultados de los programas propuestos con el actual

Indicadores	PA	PP E3	PP E4
promedio en cuentas por cobrar	$ 102 838,42	$ 84 787,54	$ 66 736,67
Ciclo de cobro	36 días	28 días	22 días
Utilidad en operación	$ (875 100,00)	$ (852 165,285)	$ (857 679,57)
Rentabilidad general	$ 1,83	$ 1,77	$ 1,78

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 3.14: Resultado Marginal

Detalles	PA($)	PP ($)
Ingresos de venta	1 050 340,00	1102 857,00
menos: costo		
fijos	1 444 080,00	1 444 080,00
variable	481 360,00	505 428,00
Resultado Neto	(875 100,00)	(846 651,00)
Utilidad Marginal	28 449,00	

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

2) dividiendo el ingreso por ventas del plan propuesto entre la rotación de cuentas por cobrar determinado en la tabla anterior.

Tabla 3.15: Promedio cuentas por cobrar programa propuesto

	PA	***PP***
Período de crédito	30	45
Período promedio de cobro(PPC o Ciclo de cobro)	36	¿ x ?
x=ciclo de cobro		54
Rotación de cuentas por cobrar= 360 entre x		6,67
promedio de cuentas por cobrar		102838,42

Toma de decisión:

El aumento del 5 % de las ventas provoca una disminución en las pérdidas actuales de $ 28 449,00 la que unida al ahorro en la inversión marginal en cuentas por cobrar de $ 336,64 da como resultado una disminución neta a las pérdidas actuales de $28 785,64. Por lo que la Empresa provincial Transporte Cienfuegos debe establecer el programa propuesto.

No obstante a lo anterior, la dirección y la administración financiera de la empresa podrían ser del criterio de que no deben asumir el programa propuesto pues a pesar de que las pérdidas actuales disminuirían, la naturaleza del resultado no cambiaría, esto es continuaría siendo una pérdida.

Tabla 3.16: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	102 838,42	102 838,42
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1,83	1,77
Tasa de rentabilidad general	183,32	176,77
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	188 519,15	181 786,33
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	181 786,33	
Inversión promedio PA	188 519,15	
desinversión Marginal	6732,83	
Ahorro en la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	336,64	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	28 449	
Ahorro en la inversión Adicional	336,64	
Resultado	28 785,64	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.17: Resultado Marginal

Detalles	PA ($)	PP ($)
Ingresos de venta	1 050 340,00	1 155 374,00
menos: costo		
fijos	1 444 080,00	1 444 080,00
variable	481 360,00	529 496,00
Resultado Neto	(875 100,00)	(818 202,00)
Utilidad Marginal	56 898,00	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 10 % de las ventas provoca una disminución en las pérdidas actuales de $ 56 898,00, o sea da como resultado una utilidad marginal por esa cifra; que unida al costo de $ 5 375,86 provoca una disminución neta al resultado de $ 51 522,14; por lo que la Empresa provincial Transporte Cienfuegos debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 10 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

No obstante a lo anterior, la dirección y la administración financiera de la empresa podrían ser del criterio de que no deben asumir el programa propuesto pues a pesar de que las pérdidas actuales disminuirían, la naturaleza del resultado no cambiaría, esto es continuaría siendo una pérdida.

Tabla 3.18: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	102 838,42	173 306,10
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1,833	1,71
Tasa de rentabilidad general	183,32	170,82
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	188 519,15	296 036,40
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	296 036,40	
Inversión promedio PA	188 519,15	
Inversión Marginal	107 517,25	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	5 375,86	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	56 898,00	
Costo de la inversión Adicional	5 375,86	
Resultado	51 522,14	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.19: Resultado Marginal

Detalles	PA($)	PP($)
Ingresos de venta	1 050 340,00	1 207 891,00
menos: costo		
fijos	1 444 080,00	1 444 080,00
variable	481 360,00	553 564,00
Resultado Neto	(875 100,00)	(789 753,00)
Utilidad Marginal	85 347,00	

Fuente: (Elaboración propia)

El aumento del 15 % de las ventas provoca una disminución en las pérdidas actuales por $ 85 347,00 que unida al costo de $ 5 556,37 da como resultado una disminución neta a las actuales pérdidas en operación de $ 79 790,63; por lo que la Empresa provincial Transporte Cienfuegos debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 15 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

No obstante a lo anterior, la dirección y la administración financiera de la empresa podrían ser del criterio de que no deben asumir el programa propuesto pues a pesar de que las pérdidas actuales disminuirían, la naturaleza del resultado no cambiaría, esto es continuaría siendo una pérdida.

Tabla 3.20: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	102 838,42	181 183,65
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1,83	1,65
Tasa de rentabilidad general	183,32	165,38
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	188 519,15	299 646,60
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	299 646,60	
Inversión promedio PA	188 519,15	
Inversión Marginal	111 127,45	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	5 556,37	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	85 347,00	
Costo de la inversión Adicional	5 556,37	
Resultado	79 790,63	

Fuente: (Elaboración propia)

Conclusión parcial:

La Empresa provincial Transporte Cienfuegos debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días, si se espera al menos un crecimiento del 5% de las ventas producto del tal establecimiento. Este argumento se confirma al observar que la disminución neta al resultado negativo en operación se incrementa en la medida en que lo hacen las ventas. No obstante a que este comportamiento se puede identificar por simple observación directa, en la presente investigación se comprobó mediante el procesamiento

en Microsoft Excel con un número considerable de escenarios posibles, esto es de incrementos de ventas continuos. Esta determinación dota la conclusión de argumentos comprobatorios sólidos ante la objeción de por qué los escenarios evaluados y mostrados aquí y no otros, ante el cuestionamiento de cómo seleccionar los escenarios.

Tabla 3.21 Resumen de los resultados de los planes propuestos y actual

Indicadores	PA	PP E1	PP E2	PP E3
promedio de cuentas por cobrar	$ 102 838,42	$ 102 838,42	$ 173 306,10	$ 181 183,65
Ciclo de cobro	36 días	34 días	54 días	54 días
Utilidad	$ (875 100,00)	$ (846 651,00)	$ (818 202,00)	$ (789 753,00)
Rentabilidad General	$ 1,83	$ 1,77	$ 1,71	$ 1,65

Fuente: Elaboración propia

3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación

3.2.1 Caracterización de MICALUM

Empresa con domicilio legal en Calle San José Final, Zona Industrial No. 2, Municipio Cienfuegos, Provincia Cienfuegos; con categoría UNO (1), subordinada al Ministerio de la Construcción, integrada al Grupo Empresarial de la Construcción de Cienfuegos y actividad económica: de producir, montar, transportar y comercializar de forma mayorista; constituida por la Resolución de Constitución: No. 223/2001 del 19 de febrero del 2001 del Ministro de la Construcción, modificada por la resolución 187/2008 del 7 de mayo del 2008 por el propio ministro, tiene por:

Objeto Empresarial

- Producir, montar, transportar y comercializar de forma mayorista, carpintería metálica y de PVC, (incluyendo cubiertas), en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir, ensamblar, montar, transportar y comercializar de forma mayorista, muebles de oficina y habitacionales, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento de carpintería metálica y de PVC (incluyendo cubiertas), así como de muebles de oficina y habitacionales en pesos cubanos y pesos convertibles.

- ❖ Producir, montar, trasportar, y comercializar de forma mayorista paneles divisorios y cubiertas, a partir del poliuretano expandido y proyectado, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Producir, montar, trasportar, y comercializar de forma mayorista, paquetes constructivos integrales asociados a sus construcciones modulares, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Brindar servicios de ensamblaje, montaje y efectuar la comercialización mayorista de techos y falsos techos (incluyendo sus luminarias); así como papelería ligera, para las Obras de la Batalla de Ideas, en pesos cubanos y para el resto de las Obras, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Ensamblar y montar luminarias, incluyendo el suministro, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Brindar servicios de corte, elaboración y efectuar la comercialización mayorista de vidrios, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Comercializar de forma mayorista desechos metálicos provenientes del proceso productivo a las empresas del sistema de Unión de Empresas de Recuperación de materias Primas en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Brindar servicios de reparaciones y mantenimientos mecánicos y eléctricos a la tecnología de producciones de carpintería metálica y de PVC; de alquiler de locales; de asistencia técnica, consultaría y asesoria en las producciones de carpintería metálica, PVC y madera; así como de desarrollo científico técnico y de ejecución de proyectos de I+D e innovación tecnológica, en pesos cubanos.
- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista producciones derivadas de la recortería del proceso productivo en pesos cubanos.
- ❖ Comercializar de forma mayorista desechos de vidrios y madera provenientes del proceso productivo en pesos cubanos.
- ❖ Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
- ❖ Ofrecer servicios de transportación de personal a sus trabajadores en pesos cubanos.

La Estructura Organizativa (ver Anexo 4) de la entidad se conforma por una dirección general a la que se subordinan cinco direcciones y tres grupo de control a los cuales responden siete unidades empresariales de base.

Análisis DAFO

Análisis interno

Fortalezas

1. Profesionalidad de los trabajadores.
2. Sistema de Gestión Empresarial implantado.
3. Experiencia de la fuerza laboral.
4. Alto sentido de pertenencia.
5. Movimiento innovador de los Fórum de Ciencia y Técnica.

Debilidades

1. Obsolescencia de algunos equipos, máquinas de la producción y medios de transporte y de trabajo.
2. Mala gestión de cobros.
3. Insuficiente calidad de almuerzos y meriendas.
4. Capacitación del personal.

Análisis externo.

Amenazas

1. Centralización y demora de las operaciones en divisas.
2. Demoras en la aprobación de los presupuestos.
3. Paralización de obras constructivas y disminución de otras.
4. Crítica situación financiera de la mayoría de los clientes.
5. Escasez y restricciones para lograr los suministros necesarios para garantizar los productos y servicios a todos los posibles clientes del país.

Oportunidades.

1. Expansión de la actividad petroquímica en el territorio.
2. Incremento de la actividad constructiva en el territorio.
3. Proyecciones del país para la renovación de sus inmuebles.
4. Reconocimiento de los clientes

5. Diversificación del mercado.

3.2.2 Análisis del crédito

3.2.2.1 Análisis del comportamiento de los pagos en 2011

MICALUM en el último período analizado, 2011, cumplió con sus compromisos de pago.
Por lo anterior este parámetro se evalúa de ***BIEN***

3.2.2.2Diagnóstico de la situación económica financiera de MICALUM

Para alcanzar el propósito de este apartado comenzamos por calcular las razones financieras que proporcionan información acerca del corto plazo, a saber, los ratios de liquidez, actividad y 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. 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 de precios, valores actuales,

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

La razón circulante muestra que MICALUM poseía en los años 2010 y **2011**, es de 1,04 y **0,97** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación

experimentada fue desfavorable y relativamente sensible. Si bien en los dos períodos referidos la entidad estaba en peligro de no poder enfrentar las deudas que vencían en el corto plazo, esta situación se exacerbó en el segundo ejercicio.

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

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2010 y **2011**, aproximadamente 0,50 y **0,38** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. En el primer período MICALUM no tenía peligro de suspensión de pagos, aunque se encontraba en el límite inferior del intervalo en que se considera correcta la razón. Mientras que en el **2011** existía peligro de suspensión de pago o sea de no poderle hacer frente a las deudas que vencían en un período menor igual que un año. En este año, después de sustraer los activos menos líquidos, todavía la entidad poseía problemas de liquidez

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

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,39 y **0,33** 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 0,39 y **0,33** en efectivo. La variación experimentada es desfavorable aunque relativamente poco significativa. Sin embargo en ambos períodos la razón se halla en el rango señalado como ideal.

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

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

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 12 y **10** veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 30 y **36** días, respectivamente. O sea a la empresa le tomó como promedio cobrar sus ventas netas a crédito aproximadamente 30 y **36** días en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue desfavorable, y se debe a que habiendo disminuido las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, la disminución de las ventas fue más que proporcional a la del promedio de las cuentas

por cobrar, o sea las ventas disminuyeron en una proporción mayor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar. Mientras las primeras, las ventas, disminuyeron en un 27 %, las segundas, las cuentas por cobrar promedio, lo hicieron en un 12,90 %.

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

$$Ciclo de pago = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

La rotación de las cuentas por pagar es de 42 y **13** veces en 2010 y **2011**, respectivamente; para un ciclo de pago de 9 y **28** días en los períodos analizados. La variación experimentada es favorable a pesar de que el cambio es para aumento y sensible; atendiendo a que en **2011** MICALUM se demora en pagar más sin llegar a afectar su reputación como sujeto de crédito, toda vez que paga más tarde que en el período anterior pero aún dentro del plazo establecido. En el segundo ejercicio dispone por un período mayor del dinero de los proveedores para utilizarlo en sus operaciones corrientes. Este análisis es consistente con una de las estrategias para administrar eficientemente el capital de trabajo: pagar tan tarde como sea posible, siempre y cuando no se afecte la reputación crediticia.

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

Este ratio arroja que la empresa obtenía aproximadamente 1,10 y **1,04** pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y **2011** respectivamente. La variación es desfavorable y relativamente sensible. El índice es aceptable pero bajo.

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

En 2010 y **2011** MICALUM financia el 43 y el **51%** de sus pasivos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero medio-bajo, más bien medio. Se indica un cambio hacia un mayor apalancamiento financiero, aunque más equilibrado.

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

Para generar un peso de ingreso total la organización debía gastar en 2010, $ 0,84 y en **2011** la razón muestra que por cada peso de ingreso la entidad gasta $ **0,89**. La variación de un período a otro, es desfavorable.

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

El margen de utilidad que obtiene MICALUM sobre las ventas es del 15 % y del **18 %** en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentad es favorable y relativamente sensible.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{UAII}{\text{Activos Totales Promedios}}$$

La razón de rentabilidad económica expresa que MICALUM por cada peso invertido como promedio en activos totales generó en los períodos 2010 y **2011**, 0,26 y **0,19** pesos de utilidad antes de interese e impuestos respectivamente. La variación experimentada fue desfavorable. Las dos partidas que intervienen en la determinación de la razón disminuyeron. Las utilidades decrecieron en un 43 %, mientras que los activos totales lo hicieron en un 23,5 %. O sea la disminución en las utilidades fue más que proporcional a la de los activos totales.

Estados Comparativos Porcentuales. Resultados

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

Estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de MICALUM.

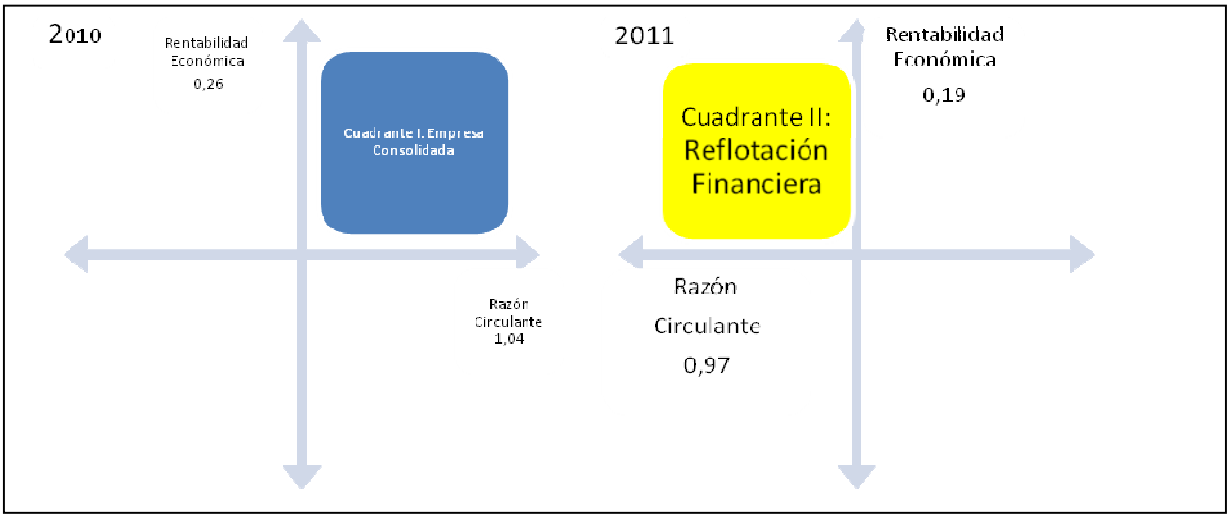
Los estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 en MICALUM ponen de manifiesto que el costo de los artículos vendidos aumentó de 71,82 % con respecto a las ventas de 2010 a 74,58 % del valor de las ventas de 2011, dan como resultado un cambio en el resultado bruto, el cual pasó de un margen bruto de utilidad del 28,18 % a una utilidad bruta del 25,42 %; muestra además que, lo anterior combinado con el aumento de los gastos de administración del 3,53 % al 4,88 %, provoca que la utilidad neta en ventas sea de 24,65 % en 2010 y de 20,53 % en 2011. La

utilidad antes de impuesto también representa un porcentaje menor en el último ejercicio a pesar del aumento de los Ingresos Varios; el incremento de estos quedó supeditado al crecimiento de los Gastos Varios. Así entonces, en 2010 se obtuvo una utilidad antes de impuestos del 23,35 % y en 2011 de 18,25 %.

En resumen el estado de resultado comparativo porcentual devela que en la variación desfavorable del resultado lo que más influyó fue el incrementos de los costos y gastos.

Cuadrante de Navegación

Gráfico 3.1: Cuadrante de Navegación de MICALUM



Fuente: Elaboración propia

La técnica Cuadrante de Navegación al ser una representación gráfica de las razones Circulantes y Rentabilidad Económica muestra más claramente los efectos que generan sobre la posición financiera de la empresa la generación de líquido por actividad de operación y de utilidades sobre la inversión. En el caso de MICALUM el cuadrante pone de manifiesto que la organización en el primero de los períodos generaba efectivo por actividad en operación aunque según la literatura que se consulta acerca de esta temática-la cual ya se refirió anteriormente-, se encontraba en peligro de no poder enfrentar las deudas que vencían en el corto plazo, situación que se hace efectiva en el año que sigue. Así la variación experimentada fue desfavorable y sensible. Respecto a la generación de utilidad la situación no es mejor sino que por el contrario pues las utilidades disminuyen de un año a otro, en forma no proporcional a la que lo hicieron los activos. Los efectos combinados de rentabilidad y solvencia colocan a MICALUM en el cuadrante uno (1) en 2010, aunque con peligro de pasar al segundo cuadro lo que se hace efectivo en 2011, o sea

pasa de ser una empresa *Consolidada o en desarrollo* a ser una entidad *en Crecimiento o Reflotación Financiera.*

Conclusiones generales acerca de la situación económica-financiera de MICALUM

- La empresa no posee liquidez general ni inmediata en ninguno de los dos períodos analizado. Las tres medidas de liquidez experimentan deterioro.
- La empresa es rentable y los índices que miden esta cualidad son aceptables aunque algunas medidas de esta experimentan variaciones desfavorables.
- El nivel de endeudamiento es medio, lo cual es consistente con las calificaciones ideales para esta razón, y más aún, con la estructura de financiamiento recomendable por la mayoría de los autores especializados.
- El ciclo de pago se encuentra en la vecindad de lo establecido como período de crédito para el crédito comercial, incluso por debajo de los 30 días.
- Las razones de actividad son aceptables.
- En 2011 la organización se encontraba en el segundo cuadro del Cuadrante de Navegación, debido a su falta de liquidez.

Por todo lo anterior se califica este parámetro de ***Regular***

3.2.4.3 Evaluación de la administración de la entidad

En esto 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.

El director de entidad se desempeña como tal desde el 30 de junio del 2008, pero, como cuadro de dirección de este tipo de empresa de la Construcción, tiene una experiencia de dos años pues antes se desempeñó como director de la Empresa de Transporte Cienfuegos. Además, ha cursado postgrado de dirección empresaria.

El consejo de dirección se compone por el Director General, Directores de Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Técnicas Productivas y el Asesor Jurídico, todos graduados de nivel superior.

Este centro cuenta con ciento noventa y uno (191) trabajadores, de los cuales existen diecisiete (17) con nivel superior, lo que representa el 9%; treinta y seis (36) son técnicos medios, 19% del

total; dieciocho (18) trabajadores son graduados de duodécimo grado(12 grado), para un 9% aproximadamente; ciento diecinueve (119) son egresados de noveno(9no) grado, para un 62%; y un trabajador el sexto grado vencido para el 1%.

Respecto a la composición de la fuerza laboral cabe destacar que siento setenta y un (171) trabajadores que representan el 90% de la plantilla laboral, son hombres y, el resto son mujeres (20). El promedio de edad, a saber de 37 años.

El Departamento de Contabilidad y Finanzas está constituido por los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Estadística, Planificación y Comercial. El sistema de contabilidad automatizado con que cuenta la entidad es el Sistema Plus ALIMATIC VERSIÓN 1.3.343 última versión.

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 28 días como promedio en 2011 y, con el Estado cumplen con sus obligaciones por las cantidades y en los períodos o plazos pactados.

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

3.2.4.4 Condiciones de mercado

Se comprobó que no existe dependencia de un solo cliente ni de un solo proveedor, sino que, por el contrario, existen más de uno. Para esto se revisaron las listas y expedientes de clientes actuales y los contratos con estos.

Parte importante de los suministros son proveídos por la Empresa Importadora y Exportadora de la Construcción (IMECO), quien adquiere en el exterior las materias primas para los procesos productivos de las empresas del ministerio. La producción en los últimos ejercicios se ha contraído debido la falta de liquidez del país y a las condiciones en que la suministradora IMECO tiene que cumplir su misión: las compras a los suministradores extranjeros se realizan al contado o, a lo sumo, mediante una Carta de Crédito Local. A su vez los precios en los últimos años han tendido al alza, al incremento.

Los clientes actuales de la empresa suman más de 225 clientes y, en medio de los nuevos cambios en el modelo económico cubano y en el entorno empresarial cubano, aparecen nuevas figuras económicas que se presentan como potenciales clientes de la empresa teniendo en cuenta la misión con que aparecen ante la sociedad.

Por todo lo anterior se evalúo de Regular este parámetro.

3.2.4.5 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 más sin embargo la administración sí se cubre de la posibilidad de ocurrencia de los mismos a través de contratos de seguros con la Empresa de seguros Nacionales ESICUBA. Tiene, la organización tiene asegurada sus instalaciones, en especial los almacenes, las producciones que se almacenan en ellos; asegura también sus medios de transporte , las obras cuando se amerita. Además tienen diseñados el Plan de Prevención y el Sistema de Control Interno.

Asimismo, la organización ha logrado certificar sus producciones con las norma s de calidad lo que le representa una fortaleza y una ventaja competitiva.

Por lo anterior se calificó como ***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, dos (2) son calificados de Regular y tres de Bien, entre estos últimos la situación económica financiera.

Por todo lo anterior y atendiendo a los que dispone el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar de López (2010) se debe aceptar la solicitud de crédito comercial.

Conclusiones

1. Se aplica un procedimiento para la evaluación de los estándares totales de crédito de la organización, que le permite evaluar la conveniencia de modificarlos.
2. La Empresa Provincial de Transporte no debe cancelar las ventas a los Clientes Clase A Morosos, pues incrementaría su pérdida en operación en cifras de seis (6) dígitos.
3. Para cualquier escenario en que las ventas no crezcan el establecimiento del descuento por pronto pago no es factible, el resultado marginal resultante de compararlos con el resultado actual sería 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.
4. El descuento por pronto pago para los escenarios en que las ventas crecen dan como resultado una disminución de su pérdida actual sobre las ventas por cifras de cinco (5) dígitos, efecto favorable, por lo cual la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos debe establecer el programa propuesto.
5. En los escenarios en que las ventas se incrementan el descuento por pronto pago resulta factible pues se disminuye el resultado negativo en operación en una cifra de cinco (5) dígitos.
6. La Empresa provincial Transporte Cienfuegos debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días, si se espera al menos un crecimiento del 5% de las ventas producto del tal establecimiento.

Recomendaciones

1. No cancelar las ventas a los Clientes Clase A Morosos.
2. Establecer el descuento por pronto pago si se espera que las ventas crezcan.
3. Aplazar el período de crédito de 30 a 45 días, si se espera que como resultado la ventas crezcan al menos un 5%.
4. Determinar, mediante el empleo de Microsoft Excel u otro programa profesional, todas las combinaciones posibles entre las ventas y el porcentaje de esta que se hagan con descuento que generen adiciones netas a las utilidades o determinar mediante método de expertos o especialistas los más probables escenarios para tomar decisiones más acertadas respecto a la utilidad de implementar el descuento por pronto pago.
5. Aplicar el Segundo Gran Paso del procedimiento cuando se evalúe conceder crédito comercial a cualquiera persona jurídica, sobre todo si es un cliente nuevo.
6. 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.
7. Aceptar la solicitud de crédito comercial a MICALUM
8. Revisar críticamente los contratos con cada uno de los clientes, en especial con los clientes Clase A Morosos con el fin de identificar qué no se está haciendo de lo que está escrito en los convenios y qué no se está considerando en estos que sea susceptible de incluir para minimizar los riesgos de morosidad e impago.
9. Revisar críticamente la política y los procedimientos de cobro para identificar qué debe mejorarse, qué debe incluirse y qué debe desecharse de estos, con el objeto de mejorar-si lo necesita-, la gestión de cobro.

Bibliografía

Abreus M. (2008). *Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena*. Carlos Rafael Rodríguez.

Administración de las Cuentas por Cobrar. (n.d.). . Retrieved from http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/estados.htm.

Administración de las Cuentas por Cobrar. (n.d.). *Google*. Retrieved from www.exactus.com.

Aguirre Sabada Alfredo. (n.d.). *Fundamentos Económicos y Administración Empresarial*. Pirámide S.A.

Álvares López José. (n.d.). *Análisis de Balances. Auditoria, Agregación e Interpretación*. Donostiarra S.A.

Áviles J A. (2008). Recolección de Datos. *Available*. Retrieved from http://www.monografias.com/trabajos 12 recolectados/recoldat.shtml#entrev.

Bayos Sardiñas M, & Benítez Miranda M A. (n.d.). *Diccionario de Términos Económicos*. Pueblo y Educación.

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

Brealy Richard, & Myers Stuard. (1993). *Fundamento de Financiación Empresarial*. Mac Graw Hill Interamericana de España.

Brearly Stewart, & Alan. (1990). *Fundamentación de Financiación Empresarial*.

Calderón A R. (2010). *Aplicación de Procedimientos para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora Minaz Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez.

Calles R. (2001). Gestión Financiera. Clasificación de las Cuentas por Cobrar. *Available*. Retrieved from http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adexinv.htm.

Castañeda A D. (2005). *Análisis e Interpretación de los Estados Financieros*.

Catacora F. (2003). *Contabilidad la Base para las Decisiones Gerenciales*. Venezuela: Mc Graw Hill.

Chechi. (2010). Definición de las Cuentas por Cobrar, Concepto de las Cuentas por Cobrar, Gestión Empresarial. *Available*. Retrieved from http://tododineronegocios.com/definicion-de-cuentas-por-cobrar-concep-de-cuentas-por-cobrar.html.

Colectivo de Autores. (2002). *Técnicas para Analizar los Estados Financieros*. Publicentro. /s.l,s.n/

Cordero L A. (2005). Definición de las Cuentas por Cobrar Universidad Fermin Toro. Retrieved from www.universidadabierta.edu.mx.

Correa A. (2007). *Aplicación de Procedimientos para la Determinación del Índice de Riesgo Crediticio*. Carlos Rafael Rodríguez.

Decisiones Óptimas de Inversión y Financiamiento de la Empresa. (1993). . Pirámides S.A.

Dr. Butillo W Guerra, Caridad, & otros. (1987). *Estadística*. Guantánamo: Pueblo y Educación.

E Bolten Steven. (1991). *Administración Financiera*. Limusa.

EAC. (1991). *Glosario de Términos Contables, Administrativos, Financieros y Conexo*.

El Origen de la Contabilidad. (2004). . Retrieved from http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincaptrab.htm.

Gaceta Oficial. (2011). Resolución 101/2011. Retrieved from http://www.gacetaoficial.cu/.

García, A. (2007). *Evolución y Desarrollo de las Finanzas*.

Gitman Hawrence J. (1986). *Fundamentos de Administración*. La Habana: Científica.

Gitman, L. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (Vol. 1). Ciudad de la Habana: Félix Varela.

Gómez G. (2011). Administración de la Cuentas por Cobrar. *Available*. Retrieved from http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cuentas por cobrar.htm.

González R. (2009). *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Cereales Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez.

Hernández Álvarez Arasay. (2011). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Calderas Alastor Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez.

Hongren C. (n.d.). *Contabilidad Financiera* (Vol. 1). Ministerio de Educación Superior.

Horne Van J. (2005). *Administración Financiera*.

La Contabilidad. (2004). Retrieved from http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfinevelyn.htm.

Las Cuentas Crecen (2009). Cinco de Septiembre.

Ledesma & Sánchez, 2009) Administración de las Cuentas por Cobrar. *Available*. Retrieved from http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cuentas por cobrar.htm

León M. (2010). *Aplicación de un procedimiento de Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa de Productos Lacteos Escambray*. Carlos Rafael Rodríguez.

López D. (2010). *Aplicación de Procedimientos para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez.

López Lobaina Dunia. (2010). *Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema, Cienfuegos*.

Luis A Cordero. (2000). Origen de las Cuentas por Cobrar. Retrieved from www.unuversidadabierta.edu.mx.

Meigs. (n.d.). *Contabilidad. La Base para la Toma de Decisiones Generales*. MES.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2010). Resolución No 353 y 206 2010.

Moreno J. (n.d.). *Las Finanzas en la Empresa*. /s.l,s.n/

Perdomo A. (n.d.). *Análisis e Interpretación de lo Estados Financieros* (Contables y Administrativas S.A.).

Pérez Pérez Fidel. (2011). *Aplicación de Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Diversificada Antonio Sánchez (EADAS)*.

Presentación de la Ley del Presupuesto para el año 2012. (2011). Granma La Habana

Quevedo R. (2009). *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Propaganda Provincial del PCC Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez.

Quintana L. (2005). *Origen de las Cuentas por Cobrar*. Retrieved from www.universidadabierta.edu.mx.

Quintana L. (2006). Definición de Cuentas por Cobrar. Retrieved from www.gestiopolis.com.

Ramos A. (2006). *Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos*. Carlos Rafael Rodríguez.

Resolución 235 del 2005. (2005). Normas Cubanas de Contabilidad.

Resultados Económicos del año 2010 y propuesta del plan 2011. (2010). Granma. dic 16

Reyes M E. (2010). *Aplicar Procedimiento Metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Cítricos Arimao*. Carlos Rafael Rodríguez.

Rodríguez, G. (2006). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.

Stewart Brearly, & otros. (1990). *Fundamentos de Financiación Empresarial*.

Suárez D. (2010). *Gestión de las Cuentas por Cobrar en la Sucursal CIMEX Cienfuegos y su repercusión Económica Financiera*. Carlos Rafael Rodríguez.

Todos los que dirigimos debemos asumir una conducta firme ante la indisciplina y el descontrol de los cobros y pagos, (2011). Granma. La Habana

Van Horne James C. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pretince Holl Hispanoamérica S.A.

Viscione Jeny A. (1991). *Análisis Financiero, Principio y Aplicación*. Limusa.

Weston Fred, & Brigham E F. (1987). *Finanzas en Administración*. Interamericana S.A.

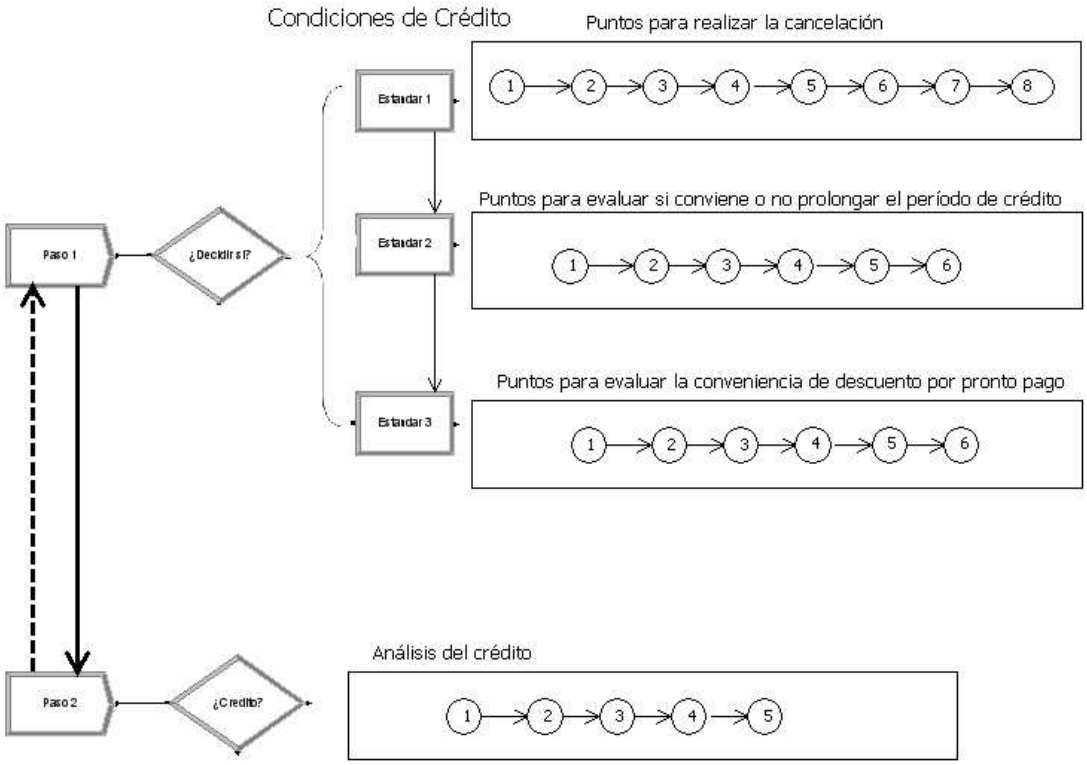
Weston Fred, & Copeland. (n.d.). *Fundamentos de la Administración Financiera* (Vol. 1). MES.

Weston T F. (2006). *Fundamentos de la Administración Financiera* (Décima., Vol. 2). La Habana: Félix Varela.

Zequeira Gay Yailén. (2011). *Aplicación de procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Granja Agropecuaria Primero de Mayo de Aguada Pasajeros*.

ANEXOS

Anexo 1: Procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar propuesto por López (2010)



Anexo 2: Estados Comparativos Porcentuales

Empresa Provincial de Transporte. Estado de Resultado Comparativo Porcentual					
C O N C E P T O S:	UM:MP	UM:MP	VARIACION		
VENTAS	0,0	986,4	986,4		
INGRESOS POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS O SERVICIOS PRESTADOS	97,2	65,3	(31,9)		
Más: INGRESOS POR COMISIONES EN IMPORTACIONES	0,0	1.051,7	0,0		
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas	0,0	1,3	1,3		
				2011	2010
VENTAS NETAS	97,2	**1.050,4**	953,2	**100**	100
Menos: Costo de Ventas	0,0	926,3	926,3	**88,1854532**	0
Gastos por Servicios y Conexos de Transportes	2,4	0,0	(2,4)	**0**	2,4691358
Gastos de la Actividad Empleadora	0,0	0,0	0,0	**0**	0
				0	0
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS, POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS O SERVICIOS PRESTADOS	**94,8**	**124,1**	29,3	**11,8145468**	97,5308642
Menos: Gastos Operación Comercial	85,2	76,5	(8,7)	**7,28293983**	87,654321
UTILIDAD O PERDIDA NETA EN VENTAS, POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS O SERVICIOS PRESTADOS	**9,6**	**47,6**	38,0	**4,53160701**	9,87654321
Menos: Gastos Generales y de Administración	898,1	922,7	24,6	**87,8427266**	923,971193
				0	0
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	**(888,5)**	**(875,1)**	13,4	**-83,3111196**	-914,09465
Menos: Gastos Financieros	179,3	254,0	74,7	**24,1812643**	184,465021
Gastos por Perdidas	0,0	1,8	1,8	**0,17136329**	0
Gastos por Faltantes de Bienes	1,1	0,0	(1,1)	**0**	1,13168724
Gastos de Años Anteriores	64,2	19,1	(45,1)	**1,81835491**	66,0493827
Otras Gastos	112,9	101,9	(11,0)	**9,70106626**	116,152263
				0	0
Más: Ingresos Financieros	105,7	48,0	(57,7)	**4,56968774**	108,744856
Ingresos de Años Anteriores	0,5	4,0	3,5	**0,38080731**	0,51440329
Otros Ingresos	169,0	187,3	18,3	**17,8313024**	173,868313
				0	0
UTILIDADES O PERDIDA DEL PERIODO ANTES DEL IMPUESTO	(970,8)	(1.012,6)	(41,8)	**-96,4013709**	-998,765432
Menos: Impuesto sobre Utilidades	0,0	0,0	0,0	**0**	0
Utilidad del periodo después del Impuesto	(970,8)	(1.012,6)	(41,8)	**-96,4013709**	-998,765432

Empresa Provincial de Transporte. Balance General Comparativo Porcentual

C O N C E P T O S			Diferencia	2011(%)	2010(%)
ACTIVO					
Activo Circulante	650,9	**930,9**	**280,0**	**11,4596285**	7,32789192
Efectivo y Valores Realizables	177,5	507,2	329,7	**6,24376793**	1,99831129
Efectos por Cobrar a Corto Plazo			0,0	**0**	0
Menos: Efectos por Cobrar Descontados	**0,0**	**0,0**	0,0	**0**	0
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	169,9	56,2	(113,7)	**0,69183706**	1,91274979
Pagos por cuenta de terceros	0,0	0,0	0,0	**0**	0
Pagos Anticipados	0,0	59,0	59,0	**0,72630581**	0
Inventarios	**207,0**	**308,4**	101,4	**3,79648665**	2,33042499
Otros Activos Circulantes	96,5	0,1	(96,4)	**0,00123103**	1,08640585
				0	0
Activos a Largo Plazo	0,0	**0,0**	**0,0**	**0**	0
Efectos por Cobrar a Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	**0**	0
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	**0**	0
Otras partidas a Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	**0**	0
				0	0
Activos Fijos	229,3	**196,1**	**(33,2)**	**2,41404355**	2,58148044
Activos Fijos	**229,3**		21,5	**0**	2,58148044
Menos: Cuentas Reguladoras de Activos Fijos	0	**196,1**	54,7	**2,41404355**	0
				0	0
Activo Diferido	0,0	**0,0**	**0,0**	**0**	0
Gastos Diferidos a Corto Plazo	0,0	0,0	0,0	**0**	0
Gastos Diferidos a Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	**0**	0
				0	0
Otros Activos	8.002,3	**6.996,3**	**(1.006,0)**	**86,126328**	90,0906276
Otras Cuentas por Cobrar	23,0	0,0	(23,0)	**0**	0,25893611
Otros Efectos por Cobrar	0,0	0,0	0,0	**0**	0
Operaciones entre Dependencias - Activo	7.250,8	6.365,7	(885,1)	**78,363473**	81,6301717
Otras Partidas de Activos	728,5	630,6	(97,9)	**7,762855**	8,20151984
				0	0
TOTAL DEL ACTIVO	8.882,5	**8.123,3**	**(759,2)**	**100**	100
PASIVO Y PATRIMONIO					
Pasivo Circulante	1.914,3	**1.549,3**	**(285,0)**	19,0730026	21,551365
Sobregiros Bancarios	0,0	0,0	0,0	0	0
Efectos por Pagar a Corto Plazo	0,0	300,1	300,1	3,69444786	0
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	287,0	448,6	241,6	5,52259018	3,23107233
Cobros por Cuenta de terceros	0,0	0,0	0,0	0	0
Cuentas de Provisiones	24,9	24,5	(0,4)	0,3016127	0,28032648
Otras Partidas de Pasivos	1.602,4	776,1	(826,3)	9,55435184	18,0399662

Circulantes					
				0	0
Pasivo a Largo Plazo	6.297,4	**0,0**	**(6.297,4)**	0	70,896707
Efectos por Pagar a Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	0	0
Cuentas por Pagar a Largo Plazo	6.297,4	0,0	(6.297,4)	0	70,896707
Otras Partidas por Pagar a Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	0	0
				0	0
Pasivo Diferido	0,0	**0,0**	**0,0**	0	0
Ingresos Diferidos	0,0	0,0	0,0	0	0
				0	0
Otros Pasivos	0,0	**6.954,3**	**6.954,3**	85,6124585	0
Otras Cuentas por Pagar	0,0	0,0	0,0	0	0
Operaciones entre Dependencias - Pasivo	0,0	6.954,3	6.954,3	85,6124585	0
Otras Partidas del Pasivo	0,0	0,0	0,0	0	0
Total de Pasivo	8.211,7	**8.503,6**	**371,9**	104,685461	92,4480721
				0	0
Patrimonio Neto	670,8	**(380,6)**	**(1.051,4)**	-4,68546104	7,55192795
Inversión Estatal	1.526,8	550,3	(976,5)	6,77459067	17,1888545
Utilidades Retenidas	0,0	0,0	0,0	0	0
Subsidio por Pérdidas	0,0	0,0	0,0	0	0
Pérdida	0,0	0,0	0,0	0	0
Reservas Patrimoniales	114,8	81,9	(32,9)	1,00824818	1,29242893
Utilidad del Período	0,0	0,0	0,0	0	0
Pérdida del Período	970,8	1.012,8	42,0	12,4682999	10,9293555
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	8.882,5	**8.123,0**	**(679,5)**	100	100

Anexo 2.1 Estado de Resultado Comparativo Porcentual

ESTADO DE RESULTADO - MODELO 200					
ORGANISMO:	**Ministerio de la Construcción**				
ENTIDAD:	**MICALUM**				
FECHA:	**31 de Diciembre**				
CONCEPTOS		**2010($)**	**2010(%)**	**2011($)**	**2010(%)**
Ventas Netas (02 + 03)		**15.191.005**	**100**	**11.073.476**	**100**
Producciones (900 - 800)		15.191.005	100	11.073.476	100
Mercancías (901 - 801)			0		0
Más:	Subsidios y Asignaciones Presupuestarios (916)	0	0	0	0
Menos:	Impuesto por las Ventas (805)	0	0	0	0
	Costo de Ventas (07 + 08)	**10.909.845**	**71,8177961**	**8.258.914**	**74,58285**

	Producciones (810)	10.909.845	71,8177961	8.258.914	74,58285
	Mercancías (811)		0		0
	Gastos de Distribución y Ventas (819)	0	0	0	0
	Gastos de Operación Comercial (825)	0	0	0	0
	Gastos de Operación de Transporte (826)	0	0	0	0
	Gastos de Operación de Servicios (827)	0	0	0	0
UTILIDAD O (PÉRDIDA) NETA EN VENTAS [01 + 04 - (05 + 06 + 09 a 12)]		**4.281.160**	**28,1822039**	**2.814.562**	**25,41715**
Menos:	Gastos Generales y de Administración (822)	**535.989**	**3,5283314**	**540.871**	**4,88438319**
UTILIDAD O (PÉRDIDA) EN OPERACIONES (13 - 14)		**3.745.171**	**24,6538725**	**2.273.691**	**20,5327668**
Menos:	Gastos Varios (17 a 25)	**203.378**	**1,33880543**	**281.842**	**2,545199**
	Gastos Financieros (835)	201.600	1,32710114	128.293	1,15856123
	Gastos por Estadía(841+843)	0	0	0	0
	Gastos por Faltantes Pérdidas de Bienes (845 + 850)	1.432	0,00942663	138.036	1,24654625
	Gastos de Años Anteriores (855)	143	0,00094135	3.534	0,0319141
	Gastos de Comedores y Cafeterías (865)	0	0	0	0

	Gastos por Paralizaciones (866)	0	0	0	0
	Gastos por Movilizaciones (867)	0	0	0	0
	Otros Gastos (869)	203	0,00133632	11.979	0,10817741
			0		0
Más:	Ingresos Varios (26 a 32)	**4.706**	**0,03097886**	**27.563**	**0,2489101**
	Ingresos Financieros (920)	2.119	0,01394904	639	0,00577055
	Ingresos por Recobro de Estadía(928)	0	0	0	0
	Ingresos por sobrantes de Bienes (930)	0	0	4.068	0,03673643
	Ingresos de Años Anteriores (940)	1.089	0,00716872	336	0,00303428
	Ingresos de Comedores y Cafeterías (950)	0	0	0	0
	Otros Ingresos (951)	1.498	0,0098611	22.520	0,20336884
			0		0
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL PERÍODO ANTES DE IMPUESTO (15 - 16 + 25)		**3.546.499**	**23,3460459**	**2.019.412**	**18,2364779**
Menos:	Utilidades p/ Financiar Pérdidas de Períodos Anteriores	0	0	0	0
	Reserva para Contingencias y Pérdidas	0	0	0	0

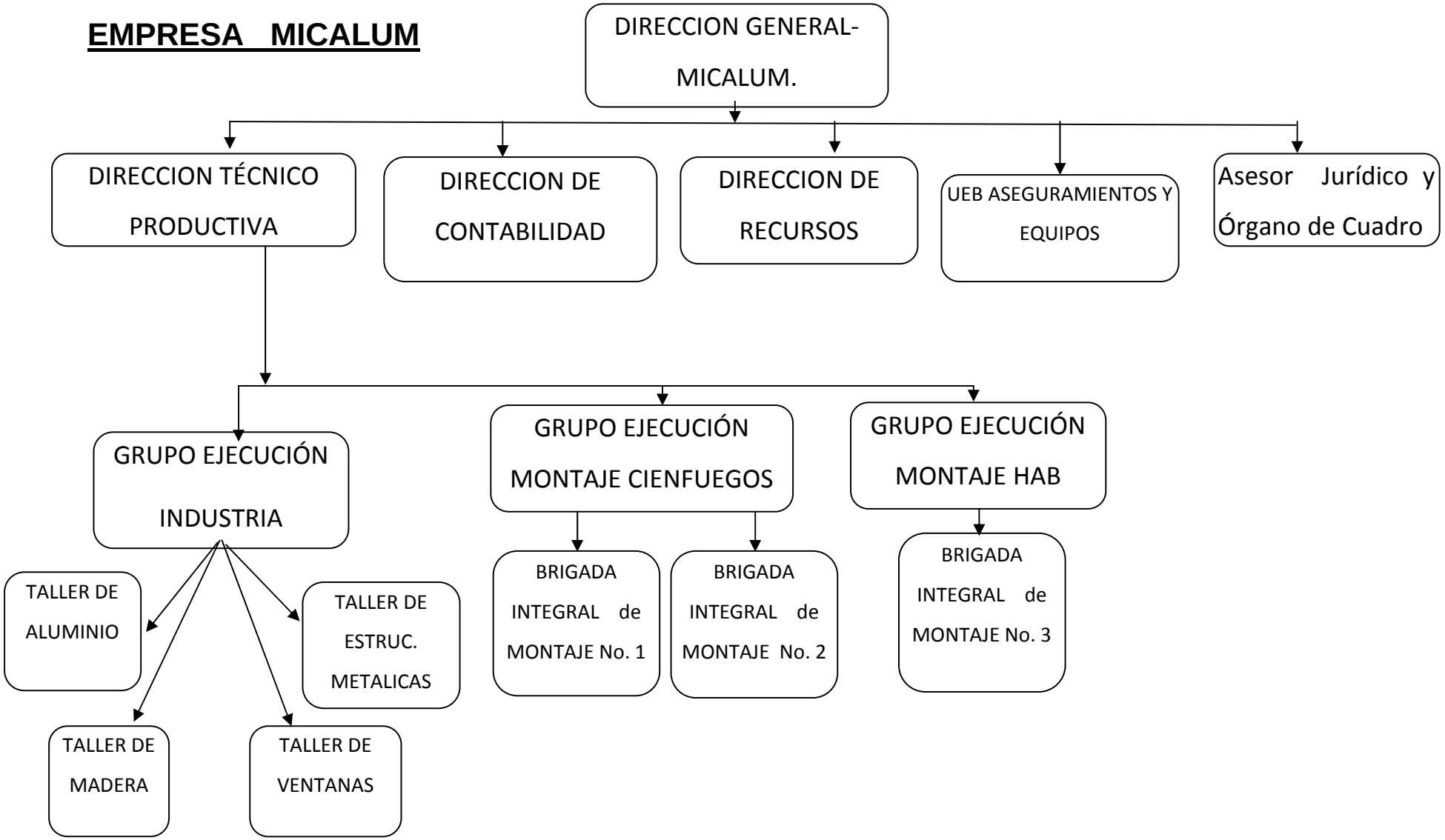
	Impuesto sobre Utilidades	1.242.014	8,17598309	0	0
UTILIDAD (PÉRDIDA) DESPUÉS DE IMPUESTO [32 - (33 a 35)] = (37 a 41)		**2.304.485**	**15,1700628**	**2.019.412**	**18,2364779**
De ella:	Aporte por Rendimiento de la Inversión	1.613.140	10,6190473	0	0
	Reserva para Inversiones	0	0	0	0
	Otras Reservas Patrimoniales	0	0	0	0
	Utilidades Retenidas	691.345	4,55101555	0	0

Anexo 3. Ventas por clientes año 2011. Empresa Provincial de Transporte

Clientes	totales de Ventas($)	% Unitario	%+
Prov: 4743:TRADEX	194030,59	18,47312208	18,47312208
Prov:01999: CONFECCIONES TREBOL	147493,04	14,04240916	32,51553124
Prov: 13305:LOGÍSTICA CIENFUEGOS	145053,23	13,81012152	46,32565276
Prov:02229:EES AUTOPARTES	138098,08	13,1479407	59,47359346
Prov: 11903: EMPA	136280,34	12,97487864	72,4484721
Prov: 60215: CORPORACIÓN COPEXTEL	134980,34	12,8511092	85,2995813
Prov:4744:TRADEX COMERCIAL QUIMC	6779,23	0,645432201	85,9450135
Prov: 30644: QUIMIMPEX	6366,16	0,606104936	86,55111843
Prov: 5295:EMP.PROV.MARIT.PORTUARIA	5147,69	0,490097738	87,04121617
Prov: 02238: EES EMP. REPARADORA DEL CENTRO	4845,03	0,461282306	87,50249848
Prov: 34095: ETECSA	4666,16	0,444252583	87,94675106
Prov: 88906: BANDEC	4541,04	0,432340249	88,37909131
Prov: 55603: CANEC. S.A	4366,16	0,415690403	88,79478171
Prov: 60283: LABIOFAN SA	4366,16	0,415690403	89,21047211
Prov: 07401:CORREOS DE CUBA GERENCIA	4347,22	0,413887177	89,62435929
Prov:17181:COMERCIO GASTRONOMÍA PALMIRA	4066,16	0,387128223	90,01148751
Prov: 07398:UNIDAD INDEPEND. DE IND. ALIMENT	4033,91	0,384057788	90,3955453
Prov: 60226: SEISA	3989,59	0,379838202	90,7753835
Prov: 15447:AUTOIMPORT	3932,16	0,374370449	91,14975395
Prov: 12001: MICALUM	3920,73	0,37328223	91,52303618
Prov: 18131:C.P.MUSICA RAFAEL LAY	3849,82	0,366531083	91,88956727
Prov: 60593: MCV SERVICIOS SA	3716,16	0,353805679	92,24337295
Prov: 60324: COMERCIALIZADORA ITH	3709,39	0,353161126	92,59653407
Prov: 11719:EMP. PINYURAS VITRAL	3681,26	0,350482946	92,94701702
Prov: 41805: EMPRESA SERV. DE TRABAJADORES	3666,16	0,349045316	93,29606233
Prov: 51903: CPA 26 DE JULIO	3616,16	0,344284953	93,64034729
Prov: 11153:FICAV(somaton)	3591,31	0,341919052	93,98226634
Prov: 02301: EMP COMERC. DEL CEMENTO	3582,14	0,341046002	94,32331234
Prov: 60531: EMPRESTUR	3566,31	0,339538871	94,66285121
Prov: 60287: SEPSA	3566,16	0,339524589	95,0023758
Prov: 05457: EES Comerc. Sime Divep	3566,13	0,339521489	95,34189729
Prov:05991: EMP.ISAP. IMP. COMEXIN	3566,16	0,339524589	95,68142188
Prov: 05459: ENSUNA	3542,04	0,33722819	96,01865007
Prov: 11606:EMP. TRASNP. Y COM.CFGOS	3541,16	0,337144408	96,35579448
Prov: 04426:TRANSIMPORT	3521,92	0,33531262	96,6911071
Prov: 71043: EMP. CORREOS DE CUBA	3516,16	0,334764226	97,02587132

Prov: 27539: PROVARI FINANCIAMIENTO	3516,16	0,334764226	97,36063555
Prov: 06186: EMPRESA CAMIONES CIENFUEGOS	3514,16	0,334573812	97,69520936
Prov: 05446:CONSTRUIMPOR-GIMAC	3511,16	0,33428819	98,02949755
Prov: 60297: ALMACENES UNIVERSALES SA	3466,16	0,330003863	98,35950141
Prov: 17347: CUPET	3466,16	0,330003863	98,68950528
Prov: 35780: EMPRESA MAYORISTA DE ALIMENTOS	3466,16	0,330003863	99,01950914
Prov: 09231: ANTILLANA DE ACERO	3466,16	0,330003863	99,349513
Prov: 11719:EMP. PINTURAS VITRAL	3416,16	0,325243499	99,6747565
Prov: 06147: SICS	3416,16	0,325243499	100
Total de Ventas 2011	1050340,00		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO: 4

EMPRESA MICALUM