UNIVERSIDAD CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Filial Universitaria Municipal Aguada de Pasajeros

Tesis de Diploma

en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Título: *Aplicación de Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la "Agencia Comercial Antonio Sánchez"*

Autor: *Pedro Luis Caña Rubio*
Tutor: *Lic. Jorge D. Sánchez Ruiz*

Curso 2011-2012

"Año 54 de la Revolución"

Disciplina: Administración Financiera

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

"Carlos Rafael Rodríguez"

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

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

_____

Firma del AUTOR

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

_____

Información Científico Técnica

Nombre, Apellidos y Firma

_____

Computación

Nombre, Apellidos y Firma

_____

Firma del TUTOR

AVAL SOBRE EL TRABAJO

PERSONA QUE AVALA:

Roberto González Ramírez

Director de la Agencia Comercial Antonio Sánchez

Lic. Marilín Placías Urra

Económica de la Agencia

DATOS SOBRE EL ESTUDIO:

Autor: Pedro Luis Caña Rubio

Tutor: Lic. Jorge D. Sánchez Ruiz

ACTUALIDAD:

Hoy, las cuentas por cobrar y por pagar son una carga demasiado pesada para la economía cubana, lastran los estados financieros de las entidades, demeritan la credibilidad y debilitan la imprescindible fortaleza que debe caracterizar el sistema empresarial. En momentos actuales el país está llevando a cabo la implantación de una nueva política económica, la situación crediticia de las entidades cubanas es un parámetro fuerte a seguir por parte del partido, el gobierno y las empresas cubanas, La Agencia Comercial Antonio Sánchez la cual provee de una logística necesaria a la nueva Agroindustria ubicada en el Municipio de aguada de Pasajeros, se encuentran inmersa en el estudio y toma de decisión para fortalecer su política de crédito además de establecer los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos.

Por todo lo antes expuesto, la investigación tiene actualidad ya que en la misma se propone la aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la entidad, con objetivos propuesto de diagnosticar la situación económica financiera de la agencia y caracterizar la política de crédito de la misma. Aspectos que revisten gran significación en la actualidad y que a su vez contribuyen a la actualización del nuevo Modelo Económico.

NOVEDAD,

La tesis aborda un tema novedoso, mas aun para una entidad que no cuenta con procedimiento alguno para tratar su política de crédito, el mismo permite analizar a fondo los créditos y valorar

posibles clientes que soliciten los mismos a cualquier entidad crediticia, el mismo es de fácil aplicación. La novedad fundamental de la investigación radica en la aplicación del procedimiento para la administración financiera de cuentas por cobrar y demuestra que los Indicadores propuestos son únicos de su tipo, tienen actualidad científico técnica, pertinencia, viabilidad, congruencia interna y susceptible de generalizar en cualquier entidad del país, lográndose con ello el objetivo trazado en la investigación.

INTERÉS DE LA EMPRESA EN LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Hoy, las cuentas por cobrar y por pagar representan un problema en la Agencia Comercial Antonio Sánchez, auditorias realizadas a este grupo de cuentas así lo demuestran. Con la aplicación del procedimiento propuesto en la investigación y las conclusiones y recomendaciones que este genera. La agencia puede fortalecer su política de crédito y de esta forma mejorar parámetros como liquidez y reputación crediticia.

Por lo antes expuesto es de especial interés la aplicación del procedimiento antes referido.

IMPACTO ECONÓMICO.

Se ha demostrado en el trabajo que: la propuesta de flexibilizar estándares de crédito y el estudio profundo de unos de los clientes mas importantes que mantienen relaciones crediticias con la Agencia en calidad de muestreo para realizar un análisis del crédito y la correspondiente decisión de otorgar el mismo o no, puede generar una disminución en las cuentas por cobrar envejecidas de hasta $ 2 000 000.00 con un significativo aumento de su liquidez, la cual lleve a la entidad a una posición financiera de solvencia frente a otras empresas y suministradores.

Todo esto implica un impacto económico considerable para la misma.

Roberto González Ramírez	Lic. Marilín Placías Urra
Director de la Agencia Comercial	Económica de la Agencia

Pensamiento

"Tiene la empresa en su capital de trabajo un valioso recurso, en su capacidad para administrarlo radica su existencia a corto plazo y su supervivencia a largo plazo"

Steven Bolten

Dedicatoria

A mis padres Pedro Caña y Guillermina Rubio, por significar lo más importante para mi, para ustedes y por ustedes que me han dado todo su amor y comprensión.

A mis Tías Coralia y Nenita que han sido un regalo maravilloso en mi vida.

Agradecimiento

Al profesor Alay que sin su apoyo el peldaño a escalar sería mucho más difícil, muchas gracias por su ayuda incondicional, a mi tutor Jorge Sánchez por su paciencia, y por los conocimientos brindados. Al profesor Rolando y la profesora Yudania.

Para dar culminación a esta tesis he necesitado de la colaboración de compañeros de trabajo como (Marilín, Eneida, Marileydis) y todos aquellos que se preocuparon por mí.

familiares que estuvieron a mi lado dando su apoyo y aliento (mis primas Cary, Isa y Yanelia, mis tíos Rosa y Humberto) y a Maruca.

Y amigos incondicionales (Asiel, Alexis, Orlandito e Iván) en especial mis compañeros de la carrera (Yisenia, Juana y Papito) a los que agradezco sinceramente su apoyo a lo largo de todos estos años.

A todos gracias por el apoyo y el tiempo valioso que me dedicaron.

Resumen

La investigación titulada “Aplicación de procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Agencia Comercial Antonio Sánchez”, perteneciente a la Sucursal AZUMAT Cienfuegos, se desarrolló con el objetivo de conocer qué efectos tendría la modificación de la política de crédito sobre las Cuentas por Cobrar y las utilidades de la agencia antes referida. Se aplicó para ello el procedimiento propuesto por (López, 2010) además de abordar el tema en amplia bibliografía.

El informe queda estructurado en tres capítulos, en los cuales se aborda el marco teórico referencial, la fundamentación del problema de la investigación, y por ultimo la aplicación del procedimiento antes mencionado. Para la ejecución de este trabajo, se emplearon diversas técnicas que contribuyen al diagnóstico de la entidad y el desarrollo general de la investigación, como las técnicas de análisis económico financiero: Razones Financieras, Estados Comparativos Porcentuales, Cuadrante de Navegación; asimismo se revisaron documentos, se realizaron entrevistas y se confeccionaron tablas y gráficos que facilitaron la observación e interpretación de información relacionada. La bibliografía se gestiona con las tecnologías disponibles más actuales, tales como el Gestor Bibliográfico de Microsoft Word y el paquete Microsoft Office en su conjunto. Se arriban a conclusiones útiles y en función de las mismas se realizan recomendaciones a la dirección y al personal financiero de la agencia.

Abstract

The investigation titled procedure Application for the Financial Administration of the Bills to Get paid in the Commercial Agency Antonio Sánchez", belonging to the Branch AZUMAT Cienfuegos, was developed with the objective of knowing what effects he/she would have the credit politics's modification on the Bills to Get paid and the utilities of the agency before referred. It was applied for it the procedure proposed for (López, 2010) besides approaching the topic in wide bibliography.

The report is structured in three chapters, in which the mark theoretical referencial, the foundation of the problem of the investigation, is approached and for I finish the application of the procedure before mentioned. For the execution of this work, they were used diverse technical that contribute to the diagnosis of the entity and the general development of the investigation, as the techniques of financial economic analysis: Reason Financial, Percentage Comparative States, Quadrant of Sailing; also documents were revised, they were carried out interviews and charts and graphics were made that facilitated the observation and interpretation of related information. The bibliography is negotiated with the most current available technologies, such as the Bibliographical Agent of Microsoft Word and the package Microsoft Office in its group. They are arrived to useful conclusions and in function of the same ones they are carried out recommendations to the address and the financial personnel of the agency.

Índice

Contenido Página

Introducción…… 1

Capítulo 1 Generalidades teóricas acerca de la temática…… 4

1.1 Definiciones, acerca de las Finanzas…… 4

1.2 Decisiones básicas de la teoría financiera…… 5

1.3 Administración de las Cuentas por Cobrar…… 7

1.3.1 Registro en Cuentas por Cobrar…… 8

1.3.2 Administración de las cuentas por cobrar…… 10

1.3.3 Política de créditos…… 12

1.3.4 Estándares de Crédito…… 13

1.3.5 Análisis del Crédito…… 17

1.3.6 Condiciones de Crédito…… 19

1.3.7 Políticas de Cobros…… 22

1.4 La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba…… 24

1.5 La administración de cuentas por cobrar abordada desde la academia cubana…… 27

Capítulo 2 Fundamentación del problema de investigación en la Agencia Comercial Antonio Sánchez…… 30

2.1 Caracterización de la Agencia Comercial Antonio Sánchez…… 30

2.1.1 Breve caracterización de la administración de la Agencia Comercial Antonio Sánchez y su estructura contable…… 37

2.1.2 Condiciones de mercado y características de sus principales servicios…… 38

2.1.3 Caracterización de la política de crédito…… 39

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Agencia Comercial Antonio Sánchez…… 40

2.2.1 Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos…… 40

2.2.2 Equilibrio financiero…… 50

2.2.3 Estado porcentual. Resultados…… 51

2.2.4 Cuadrante de navegación…… 52

2.2.5 Resumen de los indicadores…… 54

2.3 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica…… 54
Capítulo 3 Aplicación del procedimiento para la administración de las Cuentas por Cobrar en la Agencia Comercial Antonio Sánchez……57
3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito……57
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…… 57
3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago…… 62
3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días…… 68
3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación……..73
3.2.1 Caracterización de la EADAS……73
3.2.2 Breve caracterización de la estructura contable de la empresa……77
3.2.3 Análisis del crédito…….. 78
3.2.3.1 Análisis del comportamiento de los pagos en 2010……78
3.2.3.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la EADAS…….. 78
3.2.3.3 Evaluación de la administración de la entidad…… 85
3.2.3.4 Condiciones de mercado……86
3.2.3.5 Otros factores relevantes…….. 86
3.2.3.6 Toma de decisión…… 87
Conclusiones……88
Recomendaciones……89
Bibliografía……90
Anexos…….. 93

Lista de Tablas

1.1: Cambios básicos y efectos en las utilidades por hacer más flexibles los estándares de créditos…….……..... 16

1.2: Cambios y efectos en las utilidades producto de establecer un descuento por pronto pago….…….…… 20

1.3: Cambios resueltos de un aumento en el período de descuento por pronto pago……... 21

1.4: Cambios en las utilidades por un aumento en el período de crédito……. 22

1.5: Alternativas básicas resultantes al agilizar las gestiones de cobro ……... 23

2.1: Condiciones para el equilibrio financiero. Resultados para la EADAS…… 50

3.1: Clientes Clase A…….……... 57

3.2: Clientes Clase A Morosos..... 58

3.3: Cálculo de la utilidad Marginal..... 59

3.4: Resultados de la aplicación del procedimiento. Cancelación de las ventas……..…... 61

3.5: Resultado Marginal…….…….. 63

3.6: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago…….…... 63

3.7: Resultado Marginal…….…….. 64

3.8: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago…….…... 64

3.9: Resultado Marginal…….…….. 65

3.10: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E3……..... 66

3.11: Resultado Marginal…….…… 67

3.12: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E4…….…... 67

3.13: Resultado Marginal…….…… 68

3.14: Promedio cuentas por cobrar programa propuesto…….……. 69

3.15: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A……..……... 69

3.16: Resultado Marginal…….… 70

3.17: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A……...….... 71

3.18: Resultado Marginal…….…… 71

3.19: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A……...……... 72

Introducción

La meta de la administración financiera es maximizar el valor de la empresa, a la vez necesaria para que esta pueda operar a gran escala, por tanto debe existir alguna forma para proporcionarle a la misma las técnicas y las experiencias que la puedan llevar a maximizar sus utilidades dada la escala de sus operaciones, por lo que es obvio resaltar que el manejo inteligente del crédito y el cobro oportuno es una cuestión importante en el mundo de los negocios e indispensable para la competitividad y el crecimiento. (Bolten, 1981)

A escala mundial y, entre empresas nacionales, existen una serie de mecanismos, métodos y procedimientos que responden a las características de las economías y sistemas económicos políticos en las que se sustentan y desempeñan las organizaciones, para administrar de forma eficiente y eficaz las cuentas por cobrar y el crédito concedido; que unido a las características de sus mercados y al tipo de propiedad que prevalece en la mayoría de los países han garantizado que esta parte de la administración financiera se haya encauzado por los caminos de la eficiencia. En el caso de la economía cubana, la temática del manejo y administración de las cuentas por cobrar y por pagar es un tema todavía pendiente. Al punto que se ha llegado a denominar al problema como: la cadena de impago. Según el periódico órgano oficial del Partido Comunista de Cuba (PCC) “desafortunadamente son demasiados los organismos y entidades del sistema empresarial cubano con una larga cadena de deudas. En los últimos tiempos tienden al crecimiento los saldos de estas cuentas, y el ciclo de cobro, igualmente en ascenso, lo que evidencia es un alto grado de inmovilización financiera.” (Granma 2009).

Las causas del problema no son sólo de tipo económico-financiero y de administración, de carácter endógeno, intraempresarial, sino que es un fenómeno multicausal: problemas como “…fallas contables que dificultan la conciliación de las deudas y en formal reconocimiento entre las empresas deudoras y acreedoras, deficiente administración del flujo de caja, y ausencia de análisis financieros que las vincule más con los gastos,…” (Granma 2009).

Las cuentas por cobrar y por pagar son una carga demasiado pesada para la economía cubana, lastran los estados financieros de las entidades, demeritan la credibilidad y debilitan la imprescindible fortaleza que debe caracterizar el sistema empresarial. (Cinco de Septiembre, 2010)

El saldo de las cuentas por cobrar en la provincia de Cienfuegos ascendió a 167 millones 690 100 pesos al cierre de julio del 2011, mientras que las fuera de término dentro de la misma categoría

llegaron a un 24,7 % en relación con el total. En tanto, las por pagar sumaron los 272 millones 620 900 pesos; de ellas el 22,6 % con más de 30 días. Según Nancy Alomá, directora provincial del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), "la situación no es favorable, se mantiene en los niveles de años precedentes: alrededor de la quinta parte de las cuentas por pagar y por cobrar exceden el tiempo establecido". Pese a los resultados económicos favorables obtenidos de forma general por la provincia, al cierre del primer semestre había pago sin respaldo productivo en siete grandes organismos. De igual modo, en 30 entidades productivas pudo comprobarse un deterioro de la relación salario medio/productividad. Si algo queda claro es que la solución a los impagos estriba en actuar, controlar, verificar y cumplir lo establecido dentro de los márgenes pactados. (Molina, 2011).

La Agencia Comercial Antonio Sánchez tiene Cuentas por Cobrar envejecidas con clientes que no tienen la liquidez necesaria para saldar sus deudas en el término establecido. La entidad no cuenta con procedimiento planteado para esta problemática financiera. Esto conlleva un daño para su economía la cual muestra problemas de liquidez, Necesaria para el proceso de compra y venta de insumos para el Grupo Empresarial del Azúcar (AZCUBA), principal objeto social de la entidad.

La agencia debe modificar su política de crédito, y buscar estrategias administrativas que propicien evaluar y hacer más atrayente los pagos por parte de los clientes. De esta forma lograr mejorar indicadores financieros, reducir las Cuentas por Cobrar y lograr enmarcarlas en un periodo ideal de tiempo, así como tener una mayor rotación de los Inventarios y Ciclos de Inventarios en aras de lograr una mejor relación costo beneficio. De esta forma, dar respuesta al lineamiento número (51) del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, referente a la necesidad de "Establecer los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos.

Por lo antes expuesto, se define como **problema científico:**

¿Qué efecto tendría sobre las Utilidades y las Cuentas por Cobrar en la Agencia Comercial Antonio Sánchez la modificación de sus estándares totales de crédito?

Hipótesis: La aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar permite a la Agencia Comercial Antonio Sánchez evaluar la conveniencia de modificar su política de crédito, y el efecto que esto puede tener sobre las utilidades y las Cuentas por Cobrar de la misma.

Objetivo general: Aplicar el procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Agencia Comercial Antonio Sánchez, diseñado por Dunia López Lobaina en su T.D 2010.

Objetivos específicos:

1. Realizar revisión crítica de la producción teórica científica acerca de la administración financiera de las Cuentas por Cobrar.

2. Diagnosticar la situación económica financiera de la agencia.

3. Caracterizar la política de crédito de la agencia.

4. Aplicar el procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar diseñado por (López, 2010), en la entidad.

Definición de variables

Variable independiente: El procedimiento de (López, 2010)

Variable dependiente: Una política de crédito, las utilidades y las cuentas por cobrar de la Agencia Comercial Antonio Sánchez.

El trabajo se estructura de la siguiente forma:

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

En este capítulo se abordan los principales aspectos de dicho tema, apoyándonos en trabajos de diplomas de cursos anteriores y de autores cubanos e internacionales.

Capítulo II: Fundamentación del problema de investigación en la Agencia Comercial Antonio Sánchez

En este capítulo se caracteriza la empresa, se realiza un diagnóstico de su situación económica financiera, y una caracterización de su política de crédito de manera que se fundamenta el problema de investigación.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar diseñado por (López, 2010), en la Agencia Comercial Antonio Sánchez

Capítulo 1

Generalidades teóricas acerca de la temática

1.1 Definiciones, acerca de las Finanzas

El término finanzas proviene del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción). Estas transacciones financieras existieron desde que el hombre creo el concepto de dinero, pero se establecieron ya en forma a principios de la era moderna cuando surgieron los primeros prestamistas y comerciantes, estableciendo tratados sobre matemáticas financieras donde se mencionaban temas como el cálculo de intereses o el manejo de Estados Financieros (http:\\wikipedia, 2011). Finanzas es la disciplina que estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para 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 (Garcias, 2007). La administración o gestión del dinero o capital, hoy en día se ha convertido en toda una profesión, en todo un arte por la complejidad propia de un ambiente en el que pululan infinidad de variables y elementos. Las técnicas y formas para adquirir y gestionar el dinero son cada día más complejas, más exigentes. Las finanzas estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero o capital. Las finanzas buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y busca optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión. Es por ello que en las finanzas se distingue muy bien entre la inversión en un activo que conserva y hasta potencializa el dinero, y el simple gasto que sólo conduce a la desaparición del dinero. El estudio de las finanzas es muy complejo por cuanto están estrechamente relacionados con un sinfín de factores como la microeconomía, la macroeconomía, la política económica, la psicología, la sociología, la cultura, y demás aspectos que de una u otra forman afectan o inciden en las decisiones que toma el ser humano en cuanto al dinero. Es por ello que en finanza no todas las leyes, reglas o parámetros son universales, puesto que cada sociedad, cada población tiene elementos diferentes que condicionan y modifican la conducta humana frente al dinero. (http:\\wikipedia, 2011). En concordancia con lo antes expuesto, se definen las finanzas en la

Agencia Comercial Antonio Sánchez como una fuente básica que permite controlar, medir y administrar los activos monetarios en la misma, en tiempos que se aprecia un interés político-económico y empresarial en nuestro país por obtener sólidos resultados económicos y una solvencia monetaria que asegure la existencia de la empresa por un largo período de tiempo.

1.2 Decisiones básicas de la teoría financiera

En una época de cambios constantes en el mundo, la teoría financiera de la empresa proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, así como reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves. El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas: Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa –flujos netos de fondos- a fin de generar utilidades futuras; Decisiones de financiación: persiguen encontrar la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural; Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

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

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

empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas (Brearly, Stewart & Alan, 1990).

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

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

Las Inversiones a Largo Plazo son aquellas que comprometen a la empresa durante un largo período de tiempo (Santiago). 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).

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

Por una parte, porque los inventarios representan una inversión mayor en activos circulantes para las empresas manufactureras, dada su importancia y necesidad en el proceso de producción-ventas para que la empresa opere con un mínimo de interrupciones al disponer de materias primas, productos en proceso y productos terminados que aseguren los artículos disponibles para satisfacer las demandas de ventas a medida que se presentan. Y por otra, por la necesidad de ofrecer crédito para conservar los clientes y atraer nueva clientela que aseguren la realización en el mercado (venta) de los productos terminados (Inventario). Tal es la relación estrecha entre estas dos partidas que investigadores como (Ramos, 2006), (López D. , 2010) y (Pérez F. , 2011) han aplicado un procedimiento diseñado por el primero, en el que adapta y conjuga el Sistema ABC de control de inventarios a las técnicas de administración de cuentas por cobrar.

Para la unidad en la cual se desarrolla la investigación será muy útil y novedoso la aplicación del procedimiento antes mencionado. Pues el objeto social de de la misma es comercializar bienes y servicios a la agroindustria cañera, los niveles de inventarios ociosos y de lento movimiento en la

misma atentan contra el recobro financiero en tiempo, de inversiones hechas para adquirir los mismos y las ganancias a obtener calculadas para dicha inversión, a su ves las ventas a créditos a sus clientes, sin previo análisis financiero de los mismos, hacen correr a la entidad el riesgo de un cobro tardío o la posibilidad de quedar incobrables. El departamento de finanzas tras la aplicación del procedimiento de administración financiera podrá medir sus debilidades y fortaleza su política financiera en aras de obtener mejores resultados.

1.3 Administración de las Cuentas por Cobrar

La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se este utilizando. En el extremo la función comienza cuando un cliente extiende su cheque para pagarle a la organización una cuenta por cobrar; la función termina cuando un proveedor, un empleado o el gobierno obtiene fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o una acumulación. Todos los activos entre estos dos puntos caen dentro de la esfera de la administración del efectivo. Los esfuerzos de la organización para hacer que los clientes paguen sus cuentas en tiempo determinado caen dentro de la administración de las Cuentas por Cobrar (Sosa Solorzano, 2011).

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. (García L. Q., Mayo 2005)

Las Cuentas por Cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios (Cordero, 2000). Cuentas por Cobrar: Es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y sumarizar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa. (www.gestiopolis.com, 2006)

Se aprecia como estas definiciones nos llevan hacia una misma conclusión, donde queda de manifiesto la importancia que tiene para una empresa el correcto manejo de las Cuentas por Cobrar, así como un correcto registro de las mismas al ser estas de gran importancia y vital necesidad para el mundo empresarial.

1.3.1 Registro en Cuentas por Cobrar

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

- A cargo de clientes.

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

- A cargo de otros deudores.

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

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

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

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

No es ocioso distinguir que existen varias clasificaciones de estas cuentas-toda vez que las que representan una inversión en activo circulante son únicamente las cuentas por cobrar a corto plazo a saber: atendiendo a su fecha de vencimiento, conceptos de origen, tipo de operación

asociada, fase en que se encuentran. Así las Normas Cubanas de Contabilidad las enuncia de la siguiente manera:

Cuentas por Cobrar a Corto Plazo que 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 éstas, 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 éstas o por las reclasificaciones de las cuentas que correspondan, al final del ejercicio económico en que se transfieren a cuentas por cobrar a corto plazo.

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

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

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

Cuentas por cobrar en Litigio: Representan los importes de la cuentas por cobrar que se encuentran en fase de reclamación o litigio entre entidades sin que medie trámite ante tribunales

judiciales. Debe analizarse por clientes. Se debitan por el inicio del proceso de reclamación del adeudo y se acreditan por el importe de los cobros efectuados, su reclamación o su cancelación.

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

En todas estas definiciones hay un elemento común y es el cobro posterior a la venta por lo que puede concluirse que, las Cuentas por Cobrar se obtienen cuando se vende bienes y servicios con un aplazamiento de cobros o sea, es el derecho que tiene un empresario sobre un negocio o bien. El valor nominal de una Cuenta por Cobrar se ve afectado por: devoluciones, descuentos, rebajas, gastos por gestión de cobros y pérdidas en Cuentas por Cobrar. La Agencia Comercial Antonio Sánchez registra y contabiliza sus Cuentas por Cobrar con la mas avanzada tecnología informática, dichas cuentas quedan procesadas por un software llamado Versat Sarasola que les da de inmediato un asiento contable regido por normas de contabilidad vigentes y aceptadas por el ministerio y la entidad rectora. Además las mismas quedan enmarcadas en tiempo real lo cual nos permite apreciar con claridad el monto de las mismas, el periodo de envejecimiento y el cliente a cargo del cual están creadas.

1.3.2 Administración de las cuentas por cobrar

La Administración Financiera como parte del tránsito paulatino al sistema de perfeccionamiento empresarial, se prepara para tomar decisiones sobre políticas de venta, cobros y pagos y flujos de caja, mediante el vínculo casi filial con los bancos y demás intermediarios financieros. Como parte de esa transformación, en la actividad de cobros y pagos, por ejemplo, se aprecian mejorías, pero es imprescindible seguir dando pasos para perfeccionar la gestión y evitar que la cadena de impagos incida directamente sobre la vida económica del país (Quevedo Almarales, 2009).

Las cuentas por cobrar son el resultado de las ventas a crédito y normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan los plazos de pago, aunque todas estas cuentas no se cobren dentro del período de crédito, la mayoría se convierte en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia las mismas se consideran activos circulantes de la empresa representando una inversión cuantiosa dentro de este grupo de activo, por esta razón es primordial prestar

mucha atención sobre la administración eficiente de este valioso recurso. Como las Cuentas por Cobrar representan una inversión cuantiosa por parte de la mayoría de las empresas, la administración eficiente de estas cuentas puede representar ahorros considerables. El objetivo general, con respecto a la administración de Cuentas por Cobrar debe ser no solamente cobrarlas con prontitud; también debe prestarse atención a las alternativas de costo – beneficio, que se presentan en diferentes campos de la administración de Cuentas por Cobrar, que estos comprenden la determinación de políticas de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobro (Columbié).

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

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

1) política de crédito,

2) condiciones de crédito,

3) política de cobro.

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

De acuerdo con lo antes mencionado, y en análisis crítico a la falta de estudio de alternativas de administración financiera, que colaboren con las decisiones a la hora de llevar una política con relación a las Cuentas por Cobrar en la entidad motivo de esta investigación. Podemos decir que falta obtener conocimiento, que a su ves nos permita fortalecernos a la hora de trazar estrategias para con las Cuentas por Cobrar de la entidad.

1.3.3 Política de créditos

Las políticas de créditos tienen dos esferas de acción: estándares y análisis de crédito. La empresa debe determinar el nivel adecuado de riesgo que se puede aceptar para maximizar las utilidades. Las alternativas básicas aquí son el costo de las gestiones administrativas, el período medio de cobro, el nivel de pérdidas por cuentas malas y el nivel de ventas. Estas variables deben considerarse siempre que los estándares de créditos se hagan más flexibles o más rigurosos. En fin, la política de crédito de una empresa marca pautas para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares, al tomar decisiones de crédito. Deben utilizarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito, es importante para la administración exitosa de las Cuentas por Cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes, no producen resultados óptimos (Columbié).

Otra definición que aborda la misma noción antes enunciada es la que la define como “el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos” (VanHorne, 2005).

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

También, en virtud del cumplimiento de la política de crédito, se puede determinar el grado de compromiso existente entre los agentes participantes en el proceso de crédito con la organización. En la medida en que se dé un mayor cumplimiento de la política, mayor será el compromiso de los ejecutivos con la entidad, aspecto de suma importancia, en razón del alto nivel de confianza que

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

Queda claro que es de gran importancia la confección optima de una política de créditos, vital para el manejo de los créditos en las entidades que ofrecen los mismos como formas de pago. Podemos concluir además con una esta sita de la autora Mairenis Abreus en su tesis de grado … La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establecen, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito (Abreu Cabrera, 2008).

1.3.4 Estándares de Crédito

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

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

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

Los efectos sobre estas variables los relacionamos a continuación:

Gastos de oficina:

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen. Los costos más importantes relacionados con esta variable son los relacionados con el personal del departamento de crédito. Teóricamente se plantea que a medida que crece el departamento de crédito se llega a ciertos puntos en los que debe contratarse más personal, pero en los intervalos que transcurren entre los nuevos contratos, los costos permanecen fijo. En cuanto a que *". . . que a medida que crece el departamento. . . "*, el autor de esta investigación no comparte del todo este criterio dado que el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la dinámica y eficacia de los nuevos sistemas de transporte permite cada vez atender un mayor número de clientes con mayor celeridad.

Inversión en Cuentas por Cobrar:

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

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

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

Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar, esto es la cantidad adicional de dinero que debe comprometerse en cuentas por cobrar por la flexibilización de los estándares de crédito. Significa la diferencia que existe entre la inversión promedio en cuentas por cobrar (costo total entre rotación de cuentas por cobrar), con los estándares actuales y el plan o los estándares propuesto. A su vez esta cantidad adicional de dinero que debe comprometerse al flexibilizar los estándares de crédito tiene un costo implícito el cual se debe a lo que la empresa deja de ganar al renunciar invertir en títulos valores comparables, o, al renunciar a la oportunidad de adquirir determinados recursos (activos) con esa cantidad adicional comprometida en cuentas por cobrar; esto es: *un costo de oportunidad*.

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

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

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

Estimación de Cuentas Incobrables:

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

Volumen de ventas:

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

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

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

Cambios básicos y efectos que se esperan.

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

Renglón	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)

Como podemos apreciar en la tabla 1.1 aunque las ventas de la Agencia Comercial Antonio Sánchez tengan un incremento positivo. El periodo promedio de cobro y las cuentas malas de la entidad se verían afectados por una dilatación y un aumento en los mismos. La liquidez para pagar sus cuentas y mantenerse activa financieramente principal objetivo de esta investigación, se vería afectadas por el tiempo al cual estaría expuesto el crédito ofrecido y que a su vez puede aumentar el riesgo de caer en cuentas malas por flexibilizar el periodo de tiempo para el pago de sus clientes.

1.3.5 Análisis del Crédito

Una vez fijados por la empresa sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo debe determinar no sólo los méritos que

tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cuál este puede responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito (Gitman, 2006).

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

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

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

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

Otros factores relevantes.

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

• Estructura organizativa y experiencia del personal directivo de la entidad, así como la estabilidad y conocimientos del personal que trabaja en las áreas de contabilidad, finanzas y comercialización.

• Eficiencia en los sistemas y procedimientos contables y de comercialización. Para ello, deben tenerse en cuenta los resultados de las supervisiones y auditorias practicadas.

• Veracidad y oportunidad de las informaciones económicas y financieras emitidas.

• Eficiencia en las relaciones con los acreedores, clientes y Presupuesto del Estado.

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

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

Los Otros Factores Relevantes se evalúan sobre la base de si existen o no afectaciones por fenómenos naturales, incendios y, si existen, si están cubiertas o no por seguros. Resumen, entonces la calificación cuantitativa sumando total de los puntajes de los parámetros analizados, determinando la calificación cuantitativa de la situación financiera del prestatario, según el sistema que tiene establecido el cual no referimos por no considerarlo necesario para el fin de la ilustración de un procedimiento útil en el análisis del crédito y el riesgo de una empresa solicitante de crédito.

La calificación Cualitativa que realizan, no tiene equivalencia numérica, sino que se determina teniendo en cuenta la experiencia, conocimientos y criterios del funcionario encargado de la evaluación y de la actividad donde se desenvuelve la entidad; o sea el juicio subjetivo al que antes hacíamos referencia.

La Calificación final de la Situación Financiera la determinan relacionando las calificaciones cuantitativas con las cualitativas. En caso de que la calificación cualitativa arroje resultados diferentes a la cuantitativa, el evaluador selecciona aquella que refleje con mayor fidelidad la situación financiera del acreditado, dejando constancia documental de los criterios que se tuvieron en cuenta para tal decisión.

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

de administración del solicitante, la referencia de otros proveedores, y las normas históricas de pago del cliente a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido.

1.3.6 Condiciones de Crédito

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

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

Descuentos por pronto pago.

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

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

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

Tabla 1.2: Cambios y efectos en las utilidades producto de establecer un descuento por pronto pago.

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

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

Un aspecto negativo en la aplicación del descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor por unidad. La disminución o eliminación del descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en este procedimiento se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios en las condiciones de crédito.

Período de descuento por pronto pago.

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

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

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

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

Tabla 1.3: Cambios resueltos de un aumento en el período de descuento por pronto pago

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

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

a) Debido a que quienes no toman descuento pagan ahora con mayor prontitud.

b) Debido a que los que toman el descuento aún obtienen descuento por pronto pago, pero pagan más tarde.

Tabla 1.4: Cambios en las utilidades por un aumento en el período de crédito

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

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

1.3.7 Políticas de Cobros

Los diversos métodos y procedimientos de cobros y pagos mediante los cuales una organización mejora la eficiencia de la administración de su efectivo constituyen dos caras de la misma moneda. Producen repercusión conjunta sobre la eficiencia global de la administración del efectivo. La idea general consiste en hacer efectivas las cuentas por cobrar tan pronto sea posible y diferir lo mas que se pueda el pago de las cuentas por pagar, pero manteniendo el mismo tiempo la imagen de crédito de la organización con los proveedores. En la actualidad la mayor parte de las organizaciones de cierto tamaño utilizan técnicas sofisticadas para acelerar los cobros y controlan en forma estrecha los pagos (Sosa Solorzano, 2011). Los procedimientos que siguen las empresas para cobrar sus cuentas a su vencimiento, que son los que, como dijéramos antes, definen la Política de Cobro, pueden evaluarse parcialmente examinando el nivel de estimación en cuentas incobrables; aunque éstas no dependan únicamente de esta política sino también de la de crédito en la cual se basan su aprobación. Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuibles a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas malas de la entidad.

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

Tabla 1.5: Alternativas básicas resultantes al agilizar las gestiones de cobro

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

Fuente:(Brearly et al. , 1990)

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

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

1.4 La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba

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

Las causas del problema no son solo de tipo económico-financiero y de administración, de carácter endógeno, intraempresarial, sino que es un fenómeno multicausal: problemas como:

fallas contables que dificultan la conciliación de las deudas y el formal reconocimiento entre las empresas deudoras y acreedoras, deficiente administración del flujo de caja, y ausencia de análisis financieros que las vincule más con los gastos, falta de análisis sistemáticos y rigurosos con las entidades inmiscuidas en cobros y pagos, inmovilización de su capital de trabajo en procesos inversionistas dilatados y en inventarios de lento movimientos; la no conciliación entre partes y la débil contratación, en la cual encontramos contratos económicos que no sustentan las operaciones comerciales. En el quinto y sexto congreso del Partido Comunista de Cuba se refleja claramente la voluntad política del país y la necesidad que presentan las empresas cubanas de una optima contratación, en aras de mejorar esta problemática queda claramente legislado el lineamiento numero diez el cual presenta en su contenido que …"Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica" (Cuba P. , 2011) . También al respecto fueron dictadas por el Ministerio de Economía y Planificación las resoluciónes No. 2253 de fecha 8 de junio de 2005, y la resolución 245 de fecha 17 de septiembre de 2008, como una respuesta positiva a los cambios tanto económicos, tecnológicos como institucionales que se han venido operando en nuestra economía durante los últimos años. El objetivo esencial de esta nueva normativa es contribuir a la eficacia de las relaciones económicas contractuales dentro del territorio nacional, por parte de todas las personas naturales y/o jurídicas sujetos de los contratos económicos. A pesar de persistir estos problemas a nivel de país, de organismos y de empresas, se van tomando medidas que si bien no resuelven el problema constituyen pasos de avance. Entre las medidas adoptadas en los últimos años se pueden señalar la introducción de la Letra de Cambio, la ampliación de las opciones de pagos que ofrece la Carta de Crédito, las transferencias electrónicas, la compensación de las deudas entre las empresas cubanas, los acuerdos de trabajo de los tribunales populares y el sistema bancario para la reducción de las sentencias pendientes de pago, la compra de las deudas vencidas, el otorgamiento de créditos forzados, entre otras.

La administración financiera en las empresas, en medio del tránsito paulatino al sistema de perfeccionamiento empresarial y, más importante aún, en el marco de la actualización del modelo económico cubano, se prepara para tomar decisiones sobre políticas de venta, cobros y pagos y flujos de caja, mediante el vínculo con los bancos y demás intermediarios financieros.

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

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

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

El poseedor de la letra de cambio tiene también la posibilidad de anticipar su ingreso descontándola en las instituciones del sistema financiero. Tanto la letra de cambio como el pagaré cuentan con la debida protección material, administrativa y bancaria. Otro mecanismo de facilitación de las transacciones financieras entre las empresas es la posibilidad que tienen los vendedores de otorgar créditos comerciales a sus compradores, previo acuerdo con el Banco Central para fijar el interés máximo de la tasa, así como el derecho de reclamar el pago de un interés por mora.
Se cuenta asimismo con el uso de la tarjeta magnética y de las transferencias bancarias condicionadas o cartas de crédito locales, que garantizan, por mediación del sistema bancario, el pago oportuno de los productos o servicios.

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

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

El reordenamiento y perfeccionamiento del sistema financiero y bancario del país ha supuesto una mayor variedad de los servicios, entre los que figuran, aparte de los ya mencionados, los

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

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

Una acción poco conocida en Cuba pero muy utilizado en el mundo es el fideicomiso, de extraordinaria utilidad, por ejemplo, para una entidad que concluya una operación financiera muy compleja pero su estructura organizativa o contable no le permiten controlarla con la exactitud y el detalle requerido. En tal caso, el banco o la entidad fiduciaria le ofrecen el servicio, de cuyo cumplimiento le rendirán cuenta al cliente en los términos que este pacte. El factoring es otra valiosa herramienta de la que puede disponer la empresa, delegando en la entidad bancaria su gestión de cobros. Además, se ofrecen los avales en garantías y servicios técnicos de inversiones, entre los que algunos bancos incluyen control de la ejecución de obras, verificación detallada del presupuesto, control de condiciones del almacenaje y supervisión de gastos de inversiones, entre otros.
Con la llamada banca electrónica, una de las novedades mas recientes del sistema, se hace posible realizar operaciones de cobros y pagos, y comprobar balances y saldos, desde las oficinas de la empresa, utilizando tan sólo una computadora y una línea telefónica.

Todas estas disposiciones legales sobre cómo deben cumplirse la ejecución de todos los cobros y pagos se encuentran reflejadas en las resoluciones (Cuba, 2000), en estas el Banco Central de Cuba(BCC) organiza y controla toda actividad de ventas a crédito y servicios en los cuales incurran personas jurídicas en el territorio nacional.

Del sexto congreso del Partido y con motivo del direccionamiento de la política monetaria cubana, quedaron aprobados varios lineamientos relacionados, de los cuales resulta de gran importancia el número 51 por el cual se deben establecer mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de crédito y la recuperación de los mismos. Por esta senda se definen otros que dan cobertura a la planificación monetaria, la regulación de créditos y

dinero en circulación, la utilización de el contrato como control de los procesos inversionistas y el incremento de facultades a las direcciones de las entidades en harás de fomentar la eficiencia, eficacia y control y a exigir responsabilidad en aquellos que con decisiones, acciones u omisiones. Ocasionen daños y perjuicios a la economía (www.cubadebate.cu, 2011).

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

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

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

La metodología diseñada por Ramos clasifica las partidas por cobrar como clase A, B y C según monto de facturación en el período analizado. Dentro de la primera clasificación agrupa aquellos clientes que acumulan alrededor del 85 % de facturación del total de la inversión en cuentas por cobrar. En el segundo y tercer grupos se recogen a los clientes correspondientes a la inversiones siguientes en términos de monto de facturación, de mayor a menor volumen respectivamente. La metodología consta de tres grandes pasos a los que les llama procedimientos A, B y C, esto es: Cancelación de crédito a los clientes pocos serios, Prolongar el período de crédito actual y Aplicación del Descuento por pronto pago, respectivamente. En estos el autor evalúa la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito de una empresa-en la que se desarrolle la investigación-, a través de una serie de pasos que, una vez clasificados los clientes, comienzan por la determinación de los clientes clase A que incumplen sus compromisos de pagos, así como el período promedio de pago de los mismos, o sea cuánto tardan como promedio en cancelar las obligaciones que contraen con la empresa; para luego calcular la utilidad marginal, resultante de comparar los ingresos por ventas con los costos en las condiciones actuales y con el

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

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

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

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

En la investigación en la que López diseña el procedimiento hace referencia crítica a restricciones de las relaciones comerciales de las empresas y economía cubanas que constituyen un freno

respecto al saneamiento de las finanzas del país, incluida la temática de la cadena de impago. Criterios que comparte el autor de la presente investigación. Para la cual se comienza con la fundamentación del problema en si, en el siguiente capítulo.

Capítulo 2

Fundamentación del problema de investigación en la Agencia Comercial Antonio Sánchez

2.1 Caracterización de la Agencia Comercial Antonio Sánchez

Por resolución No 575 del Ministerio de Economía y Planificación, con fecha 28 Septiembre de 2010 se aprobó la creación de la Empresa de Logística. Por Resolución No 189 del Ministro del Azúcar de fecha 27 de Octubre del 2010, se fusionó el Grupo Empresarial de Aseguramiento (AZUGRUP) dando como resultado la creación de la Empresa de Logística, denominada en su forma abreviada (AZUMAT) y la Sucursal Cienfuegos como parte integrante de dicha entidad.

Subordinada a dicho grupo la Agencia Comercial Antonio Sánchez fue avalada por la Resolución № 40/2010 del Ministerio del Azúcar el 20 de diciembre del 2010 con domicilio legal en el Consejo Popular de Covadonga, Municipio de Aguada de Pasajeros, Provincia Cienfuegos, Colindante al Sur con la unidad de Servicios Técnicos, al Norte con la CPA 21 de Septiembre y al Oeste con la UEB ESMINAZ del complejo agroindustrial.

Los principales clientes que la Agencia le brinda servicios son:

Unidades Productoras de Caña

- 7 UBPC (Viet Nam, Victoria, Regadio, Chapeo, Desquite, Roger Gonzales, Apodaca)
- 4 CPA (Revolución de Octubre, Antero Regalado, Ramón López, XXI Septiembre)
- 2 CCSF (Pedro Filgueira, Sergio González)

Unidades Estatales

- 5 UEB (Servicios Técnicos, Industria, Derivados, Transminaz, Ferro-Azúcar)
- Unidades Mixtas
- Alcoholes Finos de Caña SA (ALFICSA)

Los principales suministradores son:

- Recapadora Villa Clara

- Taller Integral Antonio Sánchez
- Empresa de Gases Industriales
- Empresa de Cemento Karl Marx
- DIVEP
- Sucursales pertenecientes a la Empresa AZUMAT
- Empresas Alimenticias y/o comercializadoras de alimentos (LacteoEscambray, Cárnico Galeón y el MINCIN)

MISIÓN

Garantizar que todos los aseguramientos e insumos requeridos para las producciones y servicios del Grupo Empresarial del Azúcar (GEA), se contraten, adquieran y distribuyan a todas las entidades, empleando una red de almacenes en toda la provincia y con servicio de transportación contratado o propio.

VISIÓN

Ser una organización eficiente y eficaz, que resulta principal suministrador del Grupo Empresarial del Azúcar. Posee una estructura funcional sencilla, moderna, abarcadora y que su imagen es aceptada por los clientes internos y externos, por su servicio oportuno y dinamismo.

ESCENARIO

Los precios internacionales del azúcar y el alcohol estarán a un nivel atractivo y con perspectivas interesantes. Las variaciones en los precios del azúcar estarán cada vez más influidas por el precio de los combustibles.

La Energía continuará siendo un problema serio a nivel mundial y los precios de los portadores, fundamentalmente el Petróleo Crudo y sus derivados, seguirá siendo alto. Ello influirá consecuentemente en un entorno de precios altos para los insumos agrícolas (fertilizantes, herbicidas, etc.) y de las máquinas, implementos y equipos. Eventuales crisis y conflictos bélicos en el Medio Oriente y otras regiones petroleras pudieran agravar esta situación.

De igual modo, los precios internacionales de los cereales y otros alimentos como los aceites comestibles serán altos, bajo la influencia de condiciones climáticas desfavorables a nivel mundial, la incidencia de plagas y como resultado de la dedicación, en varios países, de grandes volúmenes de materias primas agrícolas (maíz, oleaginosas, etc.) a la producción de bio-combustibles.

La economía cubana, aun bajo la influencia y limitaciones del Bloqueo, habrá continuado creciendo y mostrará una mayor dinámica, como resultado, entre otros factores, de la consolidación de la Revolución Energética, el avance del Perfeccionamiento Empresarial y el aumento de los intercambios comerciales con Venezuela, China y otros países. Algunos sectores como los servicios de alto valor agregado, biotecnología, informática, turismo, educación, salud etc.; estarán dando también una contribución importante a la economía nacional. Todo ello propiciará la existencia de una relación inter-empresarial más fluida y un funcionamiento más eficaz de los sistemas de financiamiento, las operaciones en doble moneda, etc. En estas condiciones, el Grupo Empresarial del Azúcar operará bajo condiciones favorables para la adquisición a tiempo y con calidad de los insumos necesarios para sus operaciones productivas. Deberá estar a tono con el proceso de actualización del modelo económico cubano y los lineamientos del Partido Comunista de Cuba, importantes en este escenario actual en el que se desarrolla la empresa.

OBJETO SOCIAL:

Comercializar de forma mayorista equipos, implementos, partes, piezas, accesorios, materias primas y productos para la agroindustria azucarera, productos químicos y otros insumos agrícolas, así como materias para la producción de fertilizantes y herbicidas, amoniaco, partes y piezas de repuestos de los equipos e implementos especializados para la aplicación de herbicidas, medicamentos para la actividad agropecuaria y suministros para la atención al hombre, incluyendo los medios de protección y equipos, partes y piezas para los sistemas de riesgo, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles, y a empresas mixtas, otra asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.

1. Prestar servicios de desagrupe de mercancías en pesos cubanos.
2. Brindar servicios de post venta de las mercancías que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Brindar servicios de transportación de carga de las mercancías que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles, y a empresas mixtas, otras asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.

4. Ofrecer servicios de transportación de carga de acuerdo a las regulaciones establecidas por el Ministerio de Transporte en pesos cubanos.
5. Brindar servicios de asesoría técnica en las actividades de agroquímicas y biológica en pesos convertibles.
6. Recupera y comercializar de forma mayorista aceite de motor usado y centrifugado en pesos cubanos.
7. Prestar servicios de serviciaje de batería al sistema del Ministerio del Azúcar en pesos cubanos y otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
8. Producir y comercializar de forma mayorista embases y embalajes en pesos cubanos y pesos convertibles.´
9. Brindar servicios de recape de neumáticos al Sistema del Ministerio del Azúcar en pesos cubanos.
10. Brindar servicios de carga de extintores con CO2 al sistema del Ministerio del Azúcar en moneda nacional y otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
11. Producir y comercializar de forma modelos con destino a zafra al sistema del Ministerio del Azúcar en pesos cubanos.
12. Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios, forestales, conservas y embutidos en pesos cubanos.
13. Producir y comercializar de forma mayorista vinos dulces, vino seco, vinagre y encurtidos en pesos cubanos.
14. Producir y comercializar de forma mayorista pienso animal en pesos cubanos.
15. Ofrecer servicios de molinazo de pienso en pesos cubanos.
16. Ofrecer servicios de parqueo y ponchera en pesos cubanos.
17. Ofrecer servicios de alquiler de almacenes en pesos cubanos y pesos convertibles, y a empresas mixtas, otras asociaciones económicas con capital extranjero, representaciones o entidades extranjeras en pesos convertibles.
18. Ofrecer servicios de alquiler de locales en pesos cubanos.
19. Ofrecer servicios de alojamiento no turísticos y de alimentación al sistema del Ministerio del Azúcar en pesos cubanos.
20. Brindar servicios de comedor cafetería y de transportación de personales sus trabajadores en pesos cubanos y pesos convertibles.
21. Comercializar de forma minorista a sus trabajadores ropa de trabajo y aseo personales de acuerdo a las regulaciones vigentes al respecto en pesos cubanos.

22. Ofrecer servicios de recreación de gastronomía asociada a sus trabajadores en pesos cubanos.
23. Brindar servicios de mano de obra para reparar y mantener las viviendas de sus trabajadores en pesos cubanos.
24. Cultivar y comercializar de forma minorista productos agrícolas procedentes del organopónico en pesos cubanos.

La Estructura Organizativa (ver Anexo 2) de la entidad se conforma por una dirección general a la que se subordinan el grupo de contabilidad y finanzas, las áreas de comercial y transporte así como un grupo de seguridad y protección y una brigada de servicios internos.

Análisis DAFO

Factores internos

Fortalezas

- Disponer en el MINAZ con un fondo de tierra de calidad que no está en explotación actualmente que se utilizaría en las producciones cañeras y no cañeras.

- Tener una organización Empresarial y una base productiva, como resultado de la Tarea "Álvaro Reynoso" capaz de ser respuesta al incremento de los niveles productivos y lograr mayor capacidad de administración estatal, empresarial, y cooperativa.

- Consejo de Dirección cohesionado, motivado, con alto nivel político e ideológico, con pleno conocimiento y voluntad estratégica para enfrentar las tareas.
- Capital Humano: personal ágil, con amplia experiencia técnica, profesionalidad y sentido de pertenencia.
- Tener asegurados nuestros inventarios, inmuebles y medios de transporte.
- Adecuada infraestructura territorial de medios y equipos.
- Contar con todos los depósitos de combustibles calibrados y certificados.
- Sistema de Protección y Control Interno implantados.
- Amplia Red Comercial con Sistema de Ruteros que cubre casi la totalidad de los Municipios.

Debilidades

- Ineficiente producción de caña por bajo rendimiento agrícola, lo que genera falta de disponibilidad de materia prima e incumplimiento de los planes de producción.
- Falta de prioridad al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Insuficiente vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos.
- Deficiente Sistema de Estimulación al Hombre.
- Capacidad en medios de transporte que no se explota plenamente en tiempo de no zafra.
- Inestabilidad en la Atención al Productor Cañero.
- Falta de equipos de medición para la distribución de los combustibles y lubricantes a los clientes.
- Limitaciones en las tecnologías informáticas y de comunicación.
- Elevado ciclo promedio de cobro.
- Insuficientes Medios de Izaje.
- Altos niveles de gastos materiales y financieros
- Altos niveles de inventario de mercancías de lenta rotación
- Dispersión de los Almacenes en las UEB.

Factores externos

Oportunidades

- Apoyo de la dirección del país, del Partido y del Gobierno Central y los Gobiernos locales.
- Ampliación de los nexos políticos y comerciales con Asia, América Latina y otros países e incremento de vínculos y relaciones comerciales con MERCOSUR con una mayor posibilidad de integración a esquemas regionales y multilaterales. El ascenso del ALBA debe contribuir al incremento de lazos de cooperación.
- Mantenimiento de los altos precios del petróleo y su desarrollo del alcohol como combustible.

- El incremento de la producción de alcohol favorece el incremento del precio del azúcar.
- Estabilidad política nacional y garantías a la inversión extranjera.
- Tendencia a la sustitución de combustibles fósiles y la aparición de esquemas de financiamiento que favorecen la producción de éstos.
- Desarrollo del mercado interno por el crecimiento de la economía nacional, incluido el turismo.
- Desarrollo de la biotecnología que facilita el mayor uso de bioproductos y contribuye a disminuir la agresión al medio ambiente.
- Tendencia alcista en los precios del azúcar en el mercado mundial.
- Mercado seguro y baja competencia.
- Posibilidades de implantar el Perfeccionamiento Empresarial.
- Posibilidades de utilización del Sistema Automatizado Virtual BANDEC.
- Comercialización de nueva línea de productos.
- Posibilidades de Mercado (Ventas a terceros) en CUP.
- Posibilidades de Superación y Desarrollo del Capital Humano.
- Existencia de mercado para el alquiler de transporte en tiempo de no zafra.

Amenazas

- Limitada capacidad de la economía nacional para financiar en MLC las necesidades del Sector.

- Intensificación de la Globalización de las instituciones bancarias y financieras internacionales que se traducen en menores posibilidades de maniobra y renegociación de la deuda y búsqueda de financiamiento.
- Presencia de los mercado de edulcorantesnaturales que compiten con nuestros productos tradicionales.
- Elevación de los requerimientos de calidad, higiene y protección ambiental por los clientes.
- Competencias con otros sectores del país por los recursos laborales.
- Exigencia de requerimientos especiales para los buques de transporte de carga de nuestros productos (+ de 40 000 TM y capacidad de carga +6 000 toneladas diarias).
- Tendencia sostenida de fluctuación en los precios del azúcar en el mercado mundial.
- Depresión económica, provocando inestabilidad en los abastecimientos al sector.
- Existencia de gran cantidad de productos sin la calidad requerida.

- Limitaciones Financieras en el reintegro de los importes correspondientes a los precios estabilizados.
- Pérdida de mercado en CUC por morosidad en los abastecimientos y limitaciones objeto social.
- Limitaciones con el combustible.

2.1.1 Breve caracterización de la administración de la Agencia Comercial Antonio Sánchez y su estructura contable

El director de la Agencia Comercial Antonio Sánchez se desempeña como tal desde el 19 de febrero de 2008, el mismo ocupaba anteriormente el cargo de logístico donde tuvo la oportunidad de adquirir gran conocimiento y experiencia sobre las principales dificultades que presentaba la unidad y las estrategias trazadas para la solución de estas. El Grupo de contabilidad y Finanzas, esta subordinado a la dirección de Contabilidad y Finanzas de la Sucursal Cienfuegos, aunque en la unidad se realiza el balance de comprobación de saldos el mismos será consolidado a nivel de

empresa. El departamento está compuesto por dos grupos de trabajo internos, uno de contabilidad y costos y el otro de finanzas y precios con un especialista principal al frente y un técnico de gestión económica subordinado a un director económico que cuenta con una licenciatura en contabilidad y finanzas y mas de 15 años de experiencia. Este departamento cuenta con 6 trabajadores, de los cuales existen (2) de nivel superior y (3) técnicos medios y (1) realizando estudios universitarios. La mayoría de estos trabajadores son jóvenes y un alto porcentaje de ellos mujeres. 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, quienes son percibidos por los primeros como trabajadores con deseo de aprender y voluntad de contribuir con eficacia y eficiencia a la gestión económica financiera de la entidad.

La plantilla aprobada para el CGC 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 el VERSAT- SARASOLA VERSIÓN 2.0.0 6.8 última versión y un sistema de Gestión Comercial SILA por en cual se llevan los submayores de medios de rotación y la facturación de los mismos, principal fuente de ingresos de la unidad.

2.1.2 Condiciones de mercado y características de sus principales servicios

La Agencia Comercial Antonio Sánchez se ha desenvuelto en los últimos años en un mercado inestable, afectado por la crisis financiera internacional que se desató en 2008, período en el cual el anteriormente MINAZ y en consecuencia la entidad perdió sus principales suministradores localizados en España, México y Canadá.

Los bienes y servicios de la entidad califican de esenciales para el Grupo Empresarial del Azúcar en el territorio el cual se encuentra en condiciones favorables de desarrollo.

Una tendencia alcista en los precios del azúcar en el mercado mundial. Nos asegura como principales suministradores del Grupo Empresarial del Azucar. Además, 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

El criterio mínimo de la entidad para conceder crédito no incluye evaluaciones del mismo, referencias, cálculo de ciertos índices financieros; asuntos que le ofrecerían una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. La información sobre indicadores económicos y financieros del cliente que permita a la entidad valorar el estado de sus finanzas y poder decidir con mayor precisión si se le otorga el crédito, y evitara sí el choque a la hora de cobrar, con la falta de liquidez de los mismos lo cual desemboca en consecuentes decisiones ministeriales y prolongados tramites bancarios y jurídicos. Sin embargo, la Agencia tiene confeccionado un contrato avalado por dos decretos Ley, dos resoluciones una instrucción y la Ley 59 (ver Anexo 3). 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, además se advierte el cobro por mora y la suspensión del servicio a aquellos clientes que demoren o no realicen el pago.

Además 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 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 en su mayoría son asignados por Grupo Empresarial del Azúcar y se mantienen establemente adquiriendo bienes y servicios por tiempo indeterminado. Por lo cual es de su total conocimiento el estándar de crédito que ofrece la entidad suministradora de hasta 30 días después de efectuada la factura. Esto ofrece cierta flexibilidad a los mismos y representa en la política de crédito de la misma un riesgo constante de impago. Los precios de productos y servicios básicos para la producción de caña de azúcar son estabilizados por el ministerio de Finanzas y Precios y declarados claramente en la Resolución No. 59-2006, los demás productos y bienes responden a el precio de costo mas el recargo aplicado declarado en las resoluciones P-24 y P-62 del 2006 del Ministerio de Finanzas y Precios. En los últimos años los mismos han permanecido con un ligero crecimiento, motivado por las crisis económicas mundiales y el

Bloqueo Político Económico al cual esta sometido el país. Para los clientes a los cuales la agencia no está obligada a venderle, se le ofrece una pre-factura por el saldo a pagar. La operación se realizará solo por cheque nominativo o certificado.

Las ventas a muchos de los clientes se hacen previa asignación por parte del (GEA), compromiso con el cual hay que cumplir. En los casos en que los clientes a quienes se les han reservado parte de estos productos, en caso de no adquirir los mismos por una situación particular dada, entonces estos deben comunicarlo y expresar formalmente su renuncia a tales asignaciones para que, cumplido todo el procedimiento legal, el (GEA) reasigne los mismos. Esta particularidad que se da en la colocación, realización, venta de las producciones mencionadas trae como consecuencia la ociosidad de estos inventarios específicos y/o problemas en las cuentas por cobrar.

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Agencia Comercial Antonio Sánchez

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 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. La información utilizada de estos estados se muestra de forma resumida en el Anexo 4i;($i=\overline{1,3}$). 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.

Es válido aclarar que las cuentas 215 y 130, *Letra de Cambio y Efectos por Cobrar a Corto Plazo* respectivamente, se utilizan para reflejar en el balance, un saldo compuesto por Cuentas por Cobrar pactadas bajo el concepto de Letra de Cambio pero además contienen saldos sin fecha de cobro dentro de un tiempo determinado. Las mismas provienen de unidades que poseen poca o ninguna solvencia económica, situación que se conoce tras producirse la venta pues previamente no se realiza, en la actualidad, ningún estudio de la salud financiera de los clientes.

La cuenta 215 antes mencionada pasa en el año 2011 por orientación del Grupo del Azúcar a la cuenta 130-Efectos por cobrar a Corto Plazo cuando en realidad es una cuenta a largo plazo que afecta directamente los indicadores financieros que utilizan los activos circulantes totales, o sea el grupo de activo como tal, la tasa de margen comercial sobre las ventas es muy baja con relación a altos índices de ventas que presenta la entidad, las utilidades generadas por este conceptos pueden elevarse si después de un estudio previo se modificaran las resoluciones P24 y P62 mencionadas en el epígrafe 2.1.3 y se adaptaran mas al entorno económico – comercial en el cual opera la Agencia Comercial Antonio Sánchez.

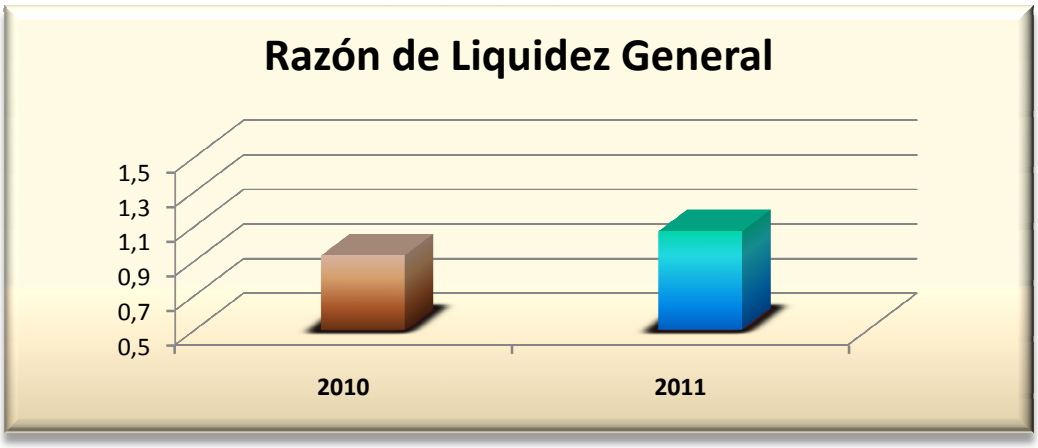
A continuación pasamos al calculo de las razones necesarias para el diagnostico económico financiero de la entidad.

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

2010 ***2011***

$$= \frac{4\,198\,869{,}25}{4\,510\,242{,}01} \approx 0{,}93 \qquad = \frac{5\,761\,625{,}58}{5\,376\,056{,}94} \approx 1{,}07$$

Gráfico: 2-1 Razón de Liquidez General



Fuente: (Elaboración propia)

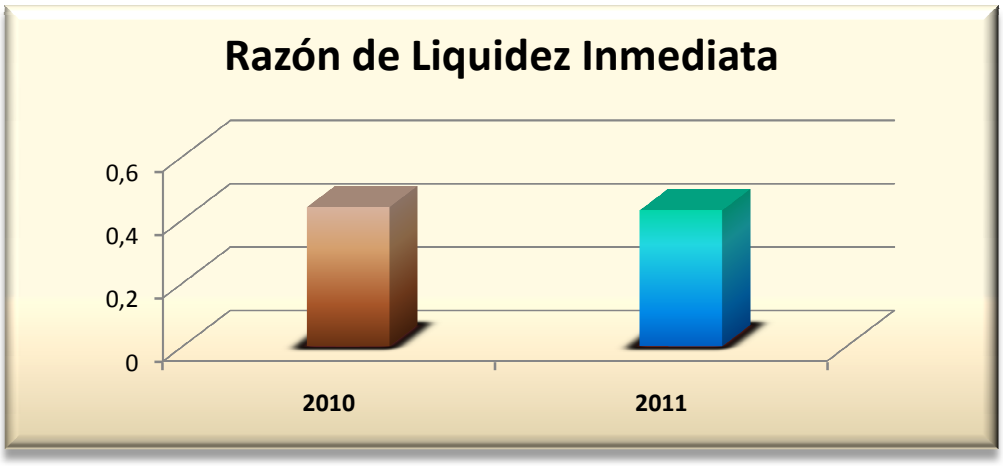
La Razón de Liquidez General muestra la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la agencia por cada peso de Pasivo Circulante. En los años 2010 y 2011se presentan para el primer periodo por 0,93 y 1,07 para el segundo, la variación experimentada es ligeramente favorable, se observa un crecimiento de 0,14 centavos por peso de deuda. En ambos periodos la entidad se mantiene por debajo del rango de 1,3 a 1,5 considerado óptimo por (Demestre et al, 2005), lo cual pone a la misma en peligro de suspensión de pago. Sus Activos Circulantes crecen un 27,1% pero a su vez se observa un aumento de los pasivos circulantes de un 19,1%, el incremento de los segundos queda supeditado al de los primeros, de ahí la variación positiva, favorable del indicador.

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

2010 ***2011***

$$= \frac{4\,198\,869{,}25 - 2\,224\,840{,}50}{4\,510\,242{,}01} \approx 0{,}44 \quad = \quad \frac{5\,761\,625{,}58 - 3\,425\,526{,}77}{5\,376\,056{,}94} \approx 0{,}43$$

Gráfico: 2-2 Razón de Liquidez Inmediata



Fuente: (Elaboración propia)

Este indicador financiero expresa las veces que los Activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el Pasivo Circulante, se aprecia que la entidad poseía en 2010 y 2011, aproximadamente 0,44 y 0,43 pesos, un decrecimiento de 0,01, poco significativo, en los Activos Circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. Considerando un rango óptimo de 0,5 a 0,8 podemos observar que se mantiene el riesgo de suspensión de pago. Analizando ambos periodos notamos que los inventarios representan el 53 y 59 % de los Activos Circulantes, lo cual expresa un crecimiento también desfavorable en los mismos y la posibilidad de tener inventarios ociosos.

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

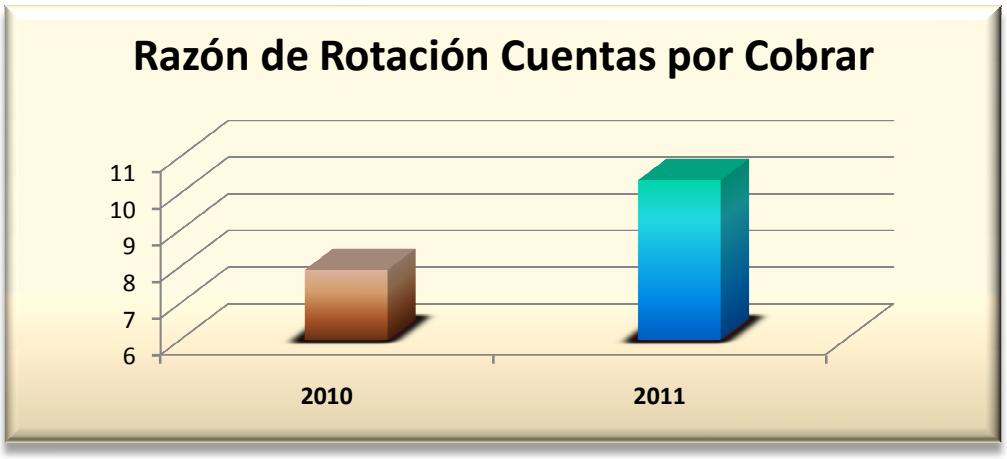
2010

$$= \frac{6\ 543\ 102{,}35}{827\ 712{,}63} \approx 7{,}91 \text{ veces}$$

2011

$$= \frac{14\ 571\ 415{,}27}{1\ 471\ 188{,}47} \approx 9{,}9 \text{ veces}$$

Gráfico: 2-3 Razón de Rotación Cuentas por Cobrar



Fuente: (Elaboración propia)

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

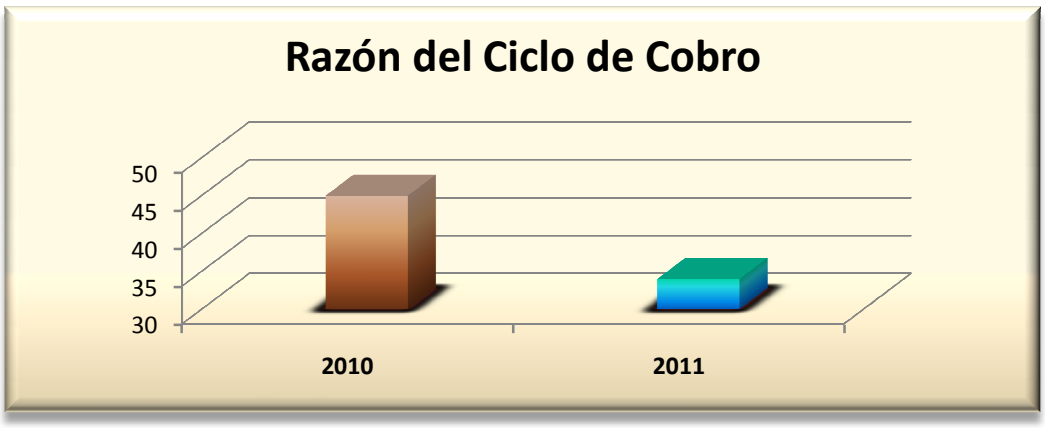
2010

$$= \frac{360}{7{,}91} \approx 45 \text{ días}$$

2011

$$= \frac{360}{9{,}9} \approx 36 \text{ días}$$

Gráfico: 2-4 Razón del Ciclo de Cobro



Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de Cuentas por Cobrar indica la cantidad de veces al año en que rotan las mismas. En la entidad evaluada son aproximadamente de 7 a 10 veces en ambos periodos 2010 y 2011 respectivamente. La variación experimentada es ligeramente favorable si comparamos los mismos, pero el rango de rotación en sí desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 45 y 36 días, y como promedio en ambos 40,5 días para que la empresa pueda cobrar sus ventas netas a crédito. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue ligeramente favorable, y se debe a que habiéndose incrementados las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, el aumento de las ventas quedó fue superior y compensó el incremento en el promedio de las cuentas por cobrar, o sea las ventas aumentaron en una proporción mayor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar.

Para conocer más a profundidad la situación respecto a las cuentas por cobrar se hace seguidamente un análisis del envejecimiento de estas cuentas. El (anexo 6) muestra el informe Análisis por Edades o Envejecimiento de las cuentas por cobrar, sobre el cual se realiza la valoración.

La Agencia Comercial Antonio Sánchez presenta problemas en las Cuentas por Cobrar. Esto se evidencia en la cantidad de éstas que se encuentran envejecidas, a saber de $ 464 333,96 de un total de $ 3 116 088,81 para el 14, 90 %, distribuidas de la siguiente forma en intervalos de días: hasta 30 días $ 209 486,72, entre 31 y 60, *$ 167 605,10*; entre 61 y 90, *$ 43 837,23* y en más de 90 *$ 43 404,91*; para un 6,72, 5,37; 1,41 y 1.39 % del total de cuentas envejecidas, respectivamente.

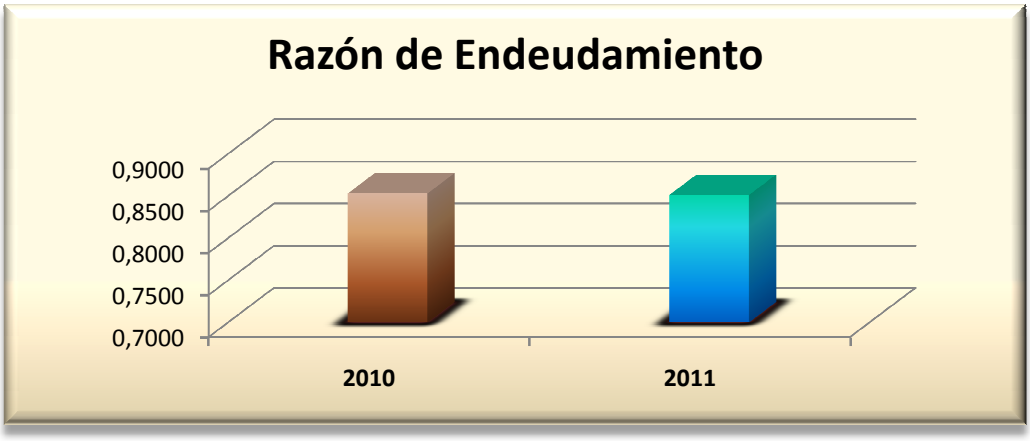
Respecto a lo anterior, vale resaltar la situación que presenta la empresa con la cuenta 130, de la cual se hace referencia en la introducción de este epígrafe, esto hace que la información tanto cualitativa como cuantitativa que en el se muestra no sea totalmente cierta, fidedigna porque si bien los importes son correctos, la clasificación respecto a la edad de las cuentas no es correcta, toda vez que los importes que aparecen en la cuenta 130 como en “término” cuando ciertamente datan de el primer semestre del año 2010 , en promedio. De ahí que correspondería realizar una *depuración* del activo circulante en lo que corresponde a las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo pues no todas las que en estas se presenta se cobrarán en un periodo menor igual a un año; de hecho ni se conoce cuándo ocurrirá.

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

2010 ***2011***

$$= \frac{5\ 277\ 766{,}58}{6\ 184\ 521{,}77} \approx 0{,}8533 \qquad = \frac{6\ 170\ 024{,}41}{7\ 246\ 501{,}70} \approx 0{,}8514$$

Gráfico: 2-5 Razón de Endeudamiento



Fuente: (Elaboración propia)

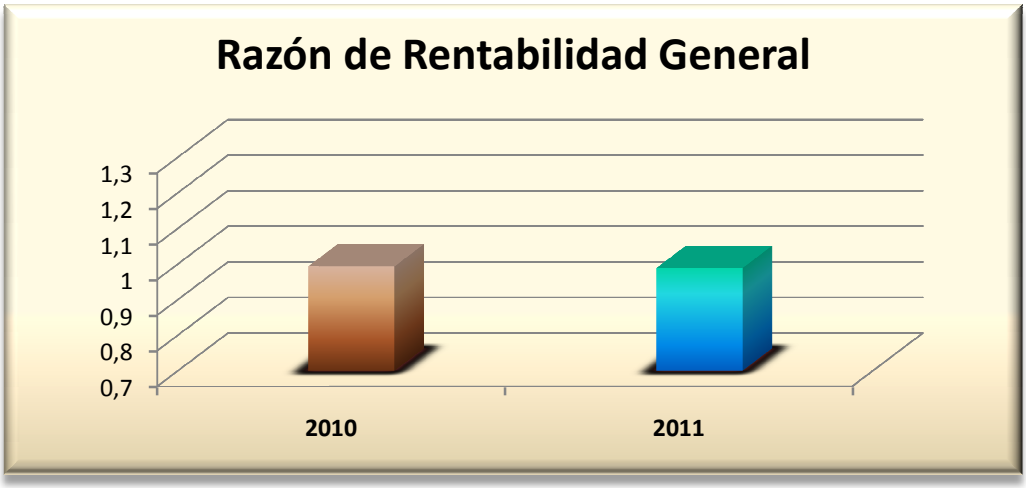
La Razón de Endeudamiento mide el porcentaje de fondos proporcionado a la empresa por los acreedores. En 2010 y 2011 la Agencia financia el 0,8533 y el 0,8514 % de sus pasivos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero alto, o sea la empresa para maximizar la riqueza de los dueños, esto es el valor de la empresa, utiliza fondos que requieren pagos fijos. Se indica un ligero cambio hacia un menor apalancamiento financiero en el segundo periodo. El endeudamiento es desequilibrado.

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

2010 ***2011***

$$= \frac{6\ 504\ 157,56}{6\ 547\ 064,35} \approx 0,9934 \qquad = \frac{14\ 414\ 906,36}{14\ 577\ 460,27} \approx 0,9888$$

Gráfico: 2-6 Razón de Rentabilidad General



Fuente: (Elaboración propia)

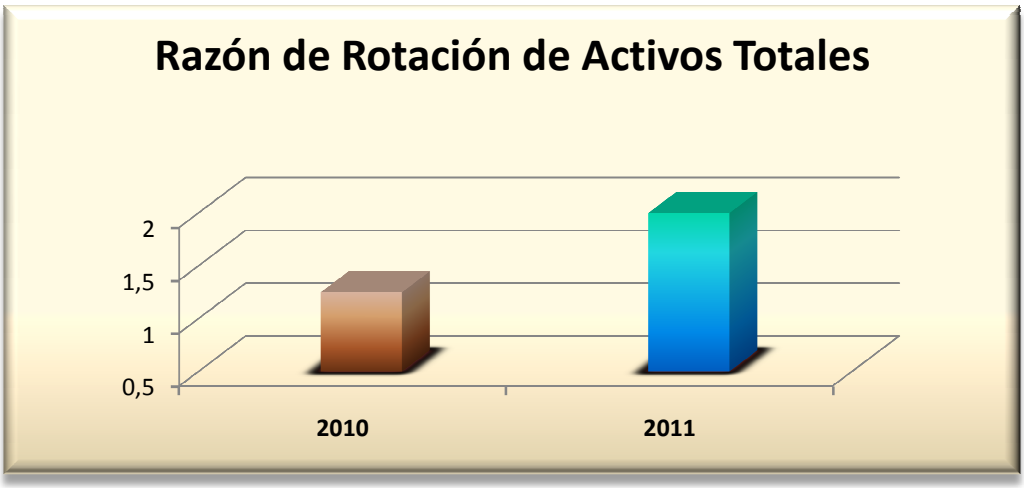
Este indicador nos proporciona cuánto debe gastar la entidad para generar un peso de ingreso, en el 2010 fue de 0,9934 y en 2011 la razón muestra que por cada peso de ingreso la entidad gasta 0,9888. La variación de un período a otro, es ligeramente desfavorable.

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

2010 ***2011***

$$= \frac{6\ 543\ 102,35}{5\ 213\ 908,33} \approx 1,25 \qquad = \frac{14\ 571\ 415,27}{7\ 117\ 048,06} \approx 2,05$$

Gráfico: 2-7 Razón de Rotación de Activos Totales



Fuente: (Elaboración propia)

Este ratio arroja que la empresa obtenía aproximadamente 1,26 y 2,05 pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y 2011 respectivamente. La variación es favorable y relativamente sensible. Esta razón de actividad debe estar lo más alta posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez un aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

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

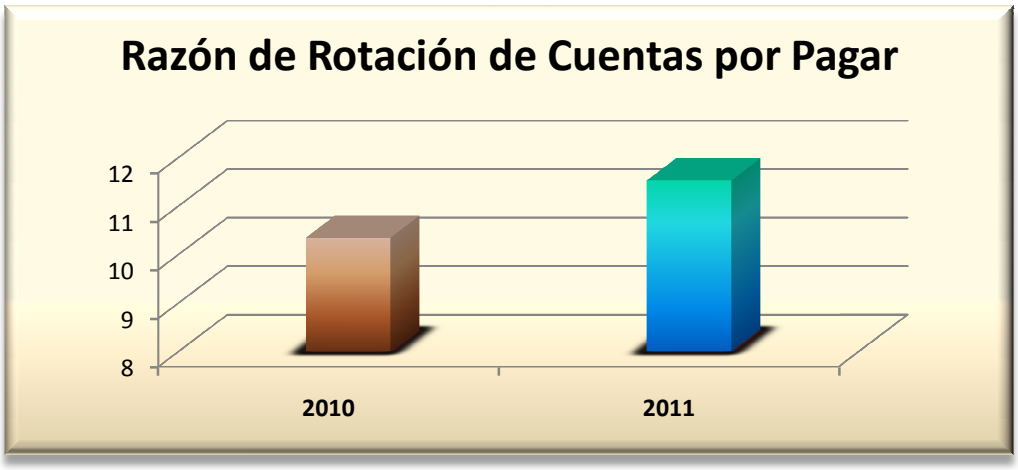
2010

$$= \frac{24\,695\,742{,}14}{2\,385\,353{,}78} \approx 10{,}35 \text{ veces}$$

2011

$$= \frac{30\ \ 074\,325{,}20}{2\,608\,723{,}05} \approx 11{,}53 \text{ veces}$$

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



Fuente: (Elaboración propia)

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

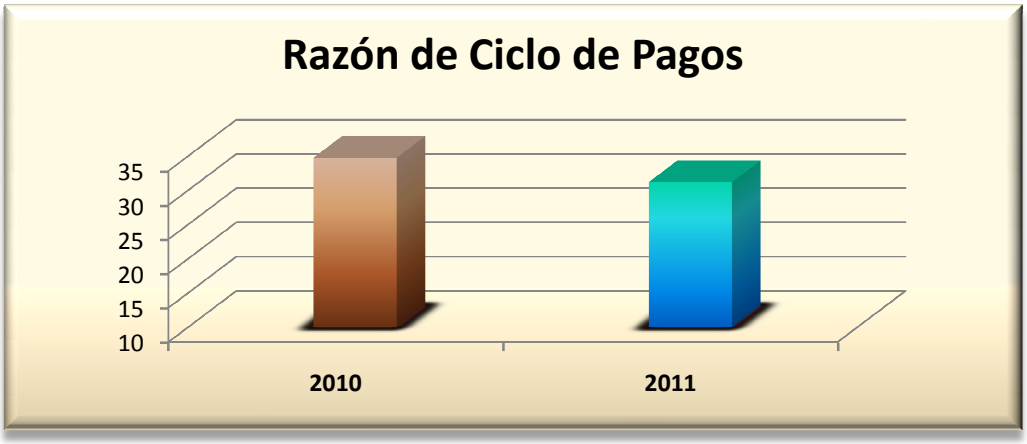
2010

$$= \frac{360}{10,35} \approx 34,77 \text{ días}$$

2011

$$= \frac{360}{11,53} \approx 31,22 \text{ días}$$

Gráfico: 2-9 Razón de Ciclo de Pagos



Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por pagar es de 10,35 y 11,53 veces en 2010 y 2011, respectivamente; para un ciclo de pago de 34,77 y 31,22 días en los períodos analizados. La variación experimentada es favorable si se analiza desde la óptica del cumplimiento de lo pactado en los contratos, a saber con plazo de 30 días. En el segundo ejercicio dispone por un período menor del dinero de los proveedores para utilizarlo en sus operaciones corrientes, pero muestra mejoras en su reputación crediticia ante sus proveedores al acercarse al plazo establecido como crédito comercial por los mismos y las Resoluciones 56 y 64, y otros documentos de cobros y pagos del Banco Central de Cuba, a saber 30 días.

2.2.2 Equilibrio financiero

Tabla 2.1: Condiciones para el equilibrio financiero. Resultados para la Agencia Comercial Antonio Sánchez

EQUILIBRIO FINANCIERO	FÓRMULA	PERIODO	
		2010	2011
Relación de liquidez	Activos Circulante >Pasivos Circulante (AC >PC)	4 198 869,00 < 4 510 242,00	5 761 625,00 > 5 376 056,00
Relación de Solvencia	Activos Reales > Recursos Ajenos.(AC + AFT> PC +PLP)	6 182 613,83 > 4 510 242,00	7 244 593,49 > 5 376 056,00
Relación de Riesgo o Endeudamiento	Recursos Propios ≥ Recursos Ajenos.(C ≥ PC + PLP)	906 755,00 < 4 510 242,00 16,73 % : 83,26 %	1 076 477,00 < 5 376 056,00 16,68 % : 83,32%
		No hay equilibrio	No hay equilibrio

(Fuente: Elaboración propia)

En ambos periodos la Agencia no tiene Equilibrio Financiero estable, ya que tiene una estructura de financiamiento de 16,73 % y 16,68 % de recursos propios contra 83,26 % y 83,32 % de recursos ajenos, de las relaciones de liquidez y solvencia; para el año 2010 se incumple la

primera y para el 2011 se cumplen ambas, pero se incumple la relación de riesgo o endeudamiento.

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 en un año con respecto a otro.

Estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de la Agencia Comercial Antonio Sánchez

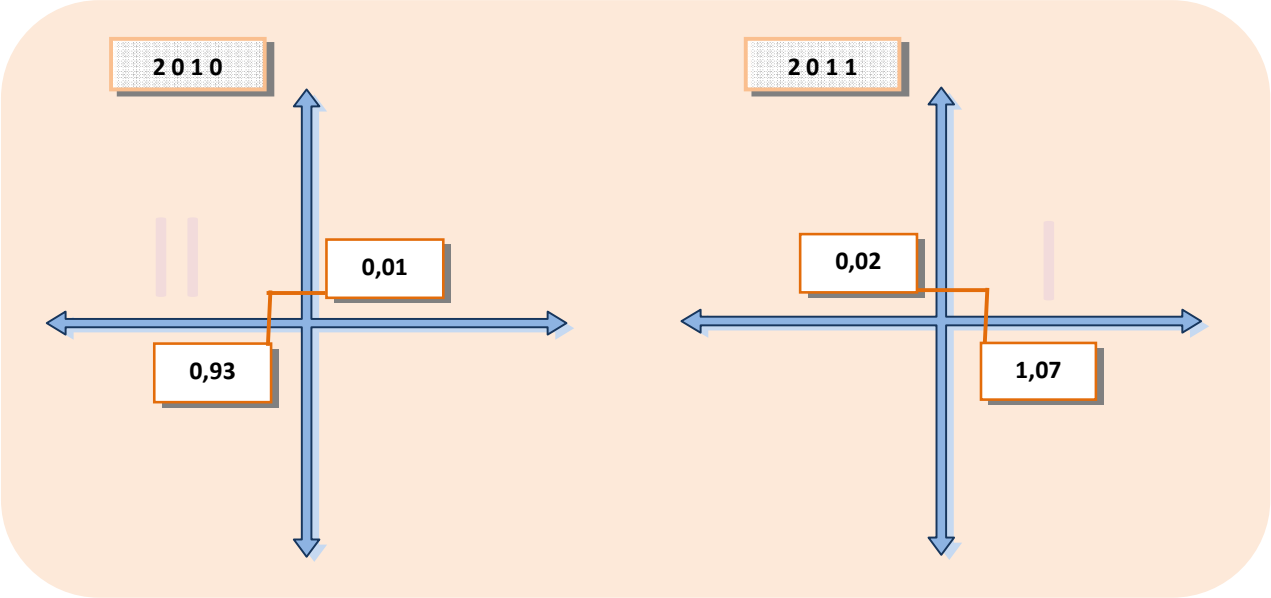
Estados Comparativos Porcentuales (Anexo 5)

Los estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de la Agencia ponen de manifiesto que los efectos combinados de las devoluciones en ventas y el costo de los artículos vendidos dan como resultado una utilidad bruta de 2,39 % y 5,25 % para cada uno de los periodos referidos, respectivamente. La variación que se observa, respecto a cuánto representa esta de la base, las ventas, se debe a la disminución tanto del costo de ventas como de las devoluciones, sobre todo del primero, el cual pasó de un 97 % a un 94 %. Lo anterior determinó, incluso, que el resultado del periodo en el segundo ejercicio representara respecto a la base, un porciento superior que lo que representó en el primero; no obstante el incremento en los gastos de un año a otro. En este se destaca el aumento de los *Gastos de Operación de Comercio* de 1,16 a 3,0% y *Gastos en Distribución y Ventas* de 0,22 a 0,24 %. Los *Ajenos a la Actividad Fundamental* que pasaron de 1,38 % a 3,24 % y de 0,030 % a 0,04 %, respectivamente. Tanto una como otra partida merecen, de parte de la administración financiera de la Agencia, un análisis particular, teniendo en cuenta que, como lo indican los propios nombres de las cuentas, son erogaciones por la actividad fundamental de la organización, a saber, producto de operaciones de comercio, los cuales pueden estar justificados, más cuando hubo un incremento de las ventas; y gastos ajenos a la actividad fundamental, los cuales deben ser como tendencia los mínimos.

Respecto al incremento de los gastos de operaciones de comercio, no es ocioso expresar que no parece justificarse el crecimiento dado el aumento en las ventas, toda vez que mientras estas lo

hicieron en un 122 %, los gastos se incrementaron en un 419,18 %, o sea en una proporción mas que mayor que aquellas.

2.2.4 Cuadrante de navegación



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

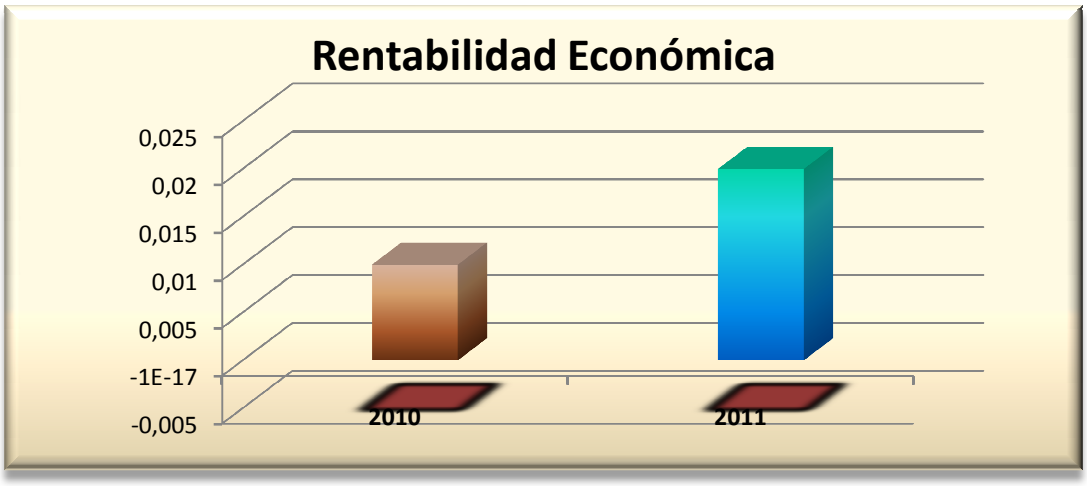
2010

$$= \frac{42\,906{,}79}{5\,213\,908{,}33} \approx 0{,}008$$

2011

$$= \frac{162\,553{,}91}{7\,117\,048{,}06} \approx 0{,}023$$

Gráfico: 2-10 Rentabilidad Económica



Fuente: (Elaboración propia)

La razón de rentabilidad económica expresa que la Agencia Comercial Antonio Sánchez por cada peso invertido como promedio en activos totales generó en los períodos 2010 y 2011, 0,01 y 0,02 pesos de utilidad respectivamente. La variación experimentada fue poco significativa.

La técnica Cuadrante de Navegación al ser una representación gráfica de las razones Circulantes y Rentabilidad Económica muestra más claramente los efectos que estas generan sobre la posición financiera. En el caso de la Agencia pasa de ubicarse en el segundo cuadrante al primero, de empresa en reflotación financiera a Consolidada, aunque la actual posición es muy frágil; obsérvese que se genera muy poco efectivo por actividades de operación, al menos el suficiente para solventar las deudas que vencen en el corto plazo, técnicamente hablando; así como la de rendimiento o rentabilidad es también muy baja. Que debe ser observado y en consistencia tomar las medidas que permitan aumentar la liquidez y/o solvencia y el rendimiento.

2.2.5 Resumen de los indicadores

- La situación financiera mejora de un periodo a otro.
- Baja Solvencia o liquidez general. No tiene liquidez.
- Rentabilidad muy baja.
- El endeudamiento es muy elevado, desequilibrado.

- El ciclo de cobro, aunque relativamente bajo, está por encima de los días establecidos como crédito comercial; lo cual afecta considerablemente a la organización dada la naturaleza y volumen de las operaciones que realiza.
- La empresa paga aproximadamente en el tiempo en que se compromete a hacerlo.
- Empresa calificada como Consolidada pero este estado es muy frágil.

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 a la que se alude, el de López integra el propuesto por (Ramos, 2006) al que propone, en aras de un mayor alcance, después de evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito, ir más allá, al añadir 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 cinco pasos, en los que se analiza el comportamiento de los pagos en el pasado por el cliente de ser este histórico y la situación económica financiera-elemento al que se le da mayor peso dentro del análisis-; evalúa la administración de la entidad; las condiciones del mercado en que opera el cliente y, por último, otros factores relevantes, como afectaciones por fenómenos naturales, incendios, y si sus producciones están cubiertas o no por seguros.

Conclusiones del capítulo

1. La Agencia Comercial Antonio Sánchez es una organización que tiene un encargo social importante: garantizar la logística a la Agroindustria Azucarera del País, entidad que cuenta con una alta prioridad en los planes y objetivos estratégicos del mismo.
2. La Agencia Comercial Antonio Sánchez operará bajo condiciones favorables para la adquisición a tiempo y con calidad de los insumos necesarios para sus operaciones productivas. Deberá estar a tono con el proceso de actualización del modelo económico cubano y los lineamientos del Partido Comunista de Cuba, importantes en este escenario actual en el que se desarrolla.

3. Aunque la situación económica financiera de la empresa mejora levemente de un periodo a otro, presenta una solvencia y rentabilidad baja. Se encuentra en el segundo cuadro del Cuadrante de Navegación: entidad Consolidada, aunque esta posición es muy frágil.
4. Un ciclo de cobro por encima de lo establecido como crédito comercial con un 14,9 % de sus cuentas envejecidas, efecto, básicamente, de una política de crédito deficiente.
5. Las cuentas por cobrar a corto plazo se hayan sin depurar, sus saldos distorsionan la información relacionada con el grupo de *Activos Circulantes y largo plazo.*
6. Las utilidades se mantienen afectadas por una taza de margen comercial muy baja que aplica la entidad, rectorada por la resolución P-24 y P-62 del 2006 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Capítulo 3

Aplicación del procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en la Agencia Comercial Antonio Sánchez

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer Gran Paso: Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito en la Agencia Comercial Antonio Sánchez

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 28 clientes que efectuaron compras en 2011 de mayor a menor importe de facturación, luego se determinó qué porciento representan las ventas de cada uno de los clientes del total de ventas realizadas en el período, posteriormente se estableció hasta cuáles y cuántos clientes se acumuló aproximadamente el 88% del total de ventas a crédito (ver Anexo 7), esto es: se identificó en qué clientes se concentra el porcentaje referido de la inversión total en cuentas por cobrar. Los 4 clientes que acumulan este porciento de facturación representan el 14 % del total. Los mismos se listan a continuación:

Tabla 3.1: Clientes Clase A

CLIENTES	Totales de ventas ($)	% Unitario	%+
EMPRESA AZUCARERA DIVERSIFICADA A. SANCHEZ	$ 10 183 658,50	69,7087	69,7087
UBPC Viet – Nam (514)	654 826,50	4,4823	74,1911
SUCURSAL MATANZAS (13096)	1 225 449,04	8,3883	82,5795
MAQ. DE RIEGO UBPC VICTORIA (577)	862 714,94	5,9054	88,4849
Total de ventas clientes clase A	**$ 12 926 648,98**		

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 Clase A Morosos	Importe de facturación del 2011
EMPRESA AZUCARERA DIVERSIFICADA A. SANCHEZ (2518)	$ 10 183 658,50
UBPC Viet-Nam (514)	654 826,50
Total de ventas	**$ 10 838 485,00**

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.

Estas determinaciones se realizaron utilizando el Microsoft Office Excel 2007

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

Tabla 3.3: Cálculo de la utilidad Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)	Propuesto (E2)	Propuesto (E3)
Ingresos de venta	14 571 415,27	3 732 930,27	9 152 172,77	11 861 794.02
menos: costo				
Fijos	13 804 399,60	13 804 399,60	13 804 399,60	13 804 399.60
variable	473 405,21	121 277,76	297 341,49	385 373.35
Resultado Neto	293 610,46	-10 192 747,09	-4 949 568,32	-2 327 978.93
Pérdida Marginal	-10 486 357,55		-5 243 178,78	-2 621 589,39

Fuente: (Elaboración propia)

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.

$\overline{x} = \sum_{i=1}^{n} \square = \frac{x_i}{n}$; 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 Agencia Comercial Antonio Sánchez en el periodo 2011 se utiliza en este estudio la tasa 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	1 471 188,47	567 981,39	1 019 584,93	1 245 386.70
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General	0,98	3,73	1,54	1.20
Tasa de rentabilidad general	97,99	97,99	373,05	154.08
Inversión promedio en cuentas por cobrar	1 441 544,38	556 536,70	3 803 556,40	1 918 901.80
Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar				
Inversión promedio PP		556 536,70	3 803 556,40	1 918 901,80
Inversión promedio PA		1 441 544,38	1 441 544,38	1 441 544,38
desinversión Marginal		-885 007,68	2 362 012,01	477 357,42
ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		-44 250,38	118 100,60	23 867,87
Toma de decisión				
Resultado Marginal		-10 486 357,55	-5243 178,78	-2 621 589,39
Ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		-44 250,38	118 100,60	23 867,87
Resultado		-10 442 107,17	-5 361 279,38	-2 645 457,26

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión

En los escenarios evaluados la Agencia Comercial Antonio Sánchez perdería en operación 10 486 357,55; 5 243 178,78; 2 621 589,39 pesos, respectivamente. Al añadir los ahorros por asumir los programas propuestos en cada escenario a saber: 44 250,38; 118 100,60; 118 100,60 pesos respectivamente, se perdería netamente 10 442 107,17; 5 361 279,38; 2 645 457,26 pesos. Así entonces, la pérdida en operación se ve disminuida por los ahorros generados producto de las desinversiones en Cuentas por Cobrar que tienen lugar en los escenarios evaluados lo que sin embargo no cambia el resultado negativo en operación, únicamente lo disminuye. Teniendo en cuenta lo anterior, la Agencia no debe cancelar la venta 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 el % 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	14 571 415,27	14 571 415,27
menos: costo		
fijos	13 804 399,60	13 804 399,60
variable	473 405,21	473 405,21
costo de descuento		72 857,08
Resultado Neto	293 610,46	220 753,38
Pérdida Marginal	-72 857,08	

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	1 471 188,47	1 204 581,74
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,98	0,98
Tasa de rentabilidad general	97,99	98,49
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	1 441 544,38	1 186 332,62
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	1186 332,62	
Inversión promedio PA	1441 544,38	
desinversión Marginal	-255 211,77	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	-12 760,59	
Toma de decisión		
Resultado Marginal		-72 857,08
Ahorro de la inversión Adicional		-12 760,59
Resultado		-60 096,49

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	1 4571 415,27	14 571 415,27
menos: costo		
fijos	13 804 399,60	13 804 399,60
variable	473 405,21	473 405,21
costo de descuento		145 714,15
Resultado Neto	293 610,46	147 896,31
Pérdida Marginal	-145 714,15	

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	1 471 188,47	937 975.00
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,98	0.99
Tasa de rentabilidad general	97,99	98.99
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	1 441 544,38	928 454.79
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	928 454,79	
Inversión promedio PA	1 441 544,38	
desinversión Marginal	-513 089,60	
Costo o Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	-25 654,48	
Toma de decisión		
Resultado Marginal		-145 714,15
Costo o Ahorro de la inversión Adicional		-25 654,48
Resultado		-120 059,67

Fuente: (Elaboración propia)

Para el caso de los dos escenarios evaluados la Agencia dejaría de ganar o lo que es lo mismo tendría una disminución en las utilidades sobre ventas por 72 857,08 y 145 714,15 pesos en el primer y en el segundo escenarios 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	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	14 571 415,27	15 299 986.03
menos: costo		
fijos	13 804 399,60	13 804 399.60
variable	473 405,21	497 075.47
costo de descuento		76 499.93
Resultado Neto	293 610,46	922 011.03
Utilidad Marginal	628 400,57	

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	1 471 188,47	1 209 641,26
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,98	0,94
Tasa de rentabilidad general	97,99	93,97
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	1 441 544,38	1 136 745,60
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		1 136 745,60
Inversión promedio PA		1 441 544,38
desinversión Marginal		-304 798,79
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		-15 239,94
Toma de decisión		
Resultado Marginal		628 400,57
Ahorro de la inversión Adicional		-15 239,94
Resultado		643 640,51

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa incrementaría su utilidad sobre las ventas en $ 628 400,57 resultado que se incrementa, confirma al adicionar el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de 15 239,94, dando como resultado una adición neta a las utilidades de 643 640,51; por lo cual la Agencia debe establecer el programa propuesto.

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

Tabla 3.11: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	14 571 415,27	15 299 986,03
Menos costo		
fijos	13 804 399,60	13 804 399,60
variable	473 405,21	497 075,47
costo de descuento		152 999,86
Resultado Neto	293 610,46	845 511,10
Utilidad Marginal	551 900,64	

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	1 471 188,47	948 094,04
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,98	0,94
Tasa de rentabilidad general	97,99	94,47
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	1441544,38	895700,27
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	895 700,27	
Inversión promedio PA	1 441 544,38	
desinversión Marginal	-545 844,12	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	-27 292,21	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	551 900,64	
Ahorro de la inversión Adicional	-27292,21	
Utilidad Marginal Neta	579 192,85	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa incrementaría su utilidad sobre las ventas en $ 551 900,64 resultado que se confirma, consolida, refuerza con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de $ 27292,21, por lo cual la Agencia debe establecer el programa propuesto, esto es: no debe ofrecer un descuento por pronto pago del 2 % si se espera que las ventas crezcan en un 5 % y que el 50 % de ellas se hagan con el descuento. La adición neta a las utilidades totales que resultan de la unión del resultado marginal y el ahorro del costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar es de $ 579 192.85.

3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días

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

Tabla 3.13: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	14 571 415,27	15 299 986,03
menos: costo		
fijos	13 804 399,60	13 804 399,60
variable	473 405,21	497 075,47
Resultado Neto	293 610,46	998 510,96
Utilidad Marginal	704 900,50	

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

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

Tabla 3.14: Promedio Cuentas por Cobrar programa propuesto

	PA	*PP*
Período de crédito	30	45
Período promedio de cobro	36	¿ x ?
x=ciclo de cobro		54
Rotación de cuentas por cobrar= 360 entre x		6,67
promedio de cuentas por cobrar		2 294 997,91

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.15: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	1471188,47	2294997,91
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,98	0,93
Tasa de rentabilidad general	97,99	93,47
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	1441544,38	2145221,26
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		2 145 221,26
Inversión promedio PA		1 441 544,38
Inversión Marginal		703 676,88
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		35 183,84
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		704 900,50
Costo de la inversión Adicional		35 183,84
Utilidad Marginal Neta		669 716,66

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 5 % de las ventas en este escenario provoca una utilidad marginal de $ 704 900,50 al deducirle el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de $ 35 183,84 da como resultado una utilidad neta de $ 669 716,66. Por lo que la Agencia debe implementar el programa propuesto.

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

Tabla 3.16: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	14 571 415,27	16 028 556,80
menos: costo		
fijos	13 804 399,60	13 804 399,60
variable	473 405,21	520 745,73
Resultado Neto	293 610,46	1 703 411,47
Utilidad Marginal	1 409 801,01	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 10 % de las ventas provoca una utilidad marginal de $ 1 409 801,01 que unida al costo de $ 35 361,37 provoca un incremento neto al resultado de $ 1 374 439,64; por lo que la Agencia debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 10 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Tabla 3.17: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	1 471 188,47	2 404 283,52
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,98	0,89
Tasa de rentabilidad general	97,99	89,37
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	1 441 544,38	2 148 771,80
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		2 148 771,80
Inversión promedio PA		1 441 544,38
Inversión Marginal		707 227,41
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		35 361,37
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		1 409 801,01
Costo de la inversión Adicional		35 361,37
Resultado		1 374 439,64

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.18: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	14 571 415,27	16 757 127,56
menos: costo		
fijos	13 804 399,60	13 804 399,60
variable	473 405,21	544 415,99
Resultado Neto	293 610,46	2 408 311,97
Utilidad Marginal	2 114 701,51	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.19: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	1 471 188,47	2 513 569,13
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,98	0,86
Tasa de rentabilidad general	97,99	85,63
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	1 441 544,38	2152 322,34
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		2 152 322,34
Inversión promedio PA		1 441 544,38
Inversión Marginal		710 777,95
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		35 538,90
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		2 114 701,51
Costo de la inversión Adicional		35 538,90
Utilidad Marginal Neta		2 079 162,61

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión

El aumento del 15 % de las ventas provoca una utilidad marginal de $ 2 114 701,51 que unida al costo de $ 35 538,90 provoca un aumento neto al resultado en operación de $ 2 079 162,61; por lo que la Agencia debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 15 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Conclusión parcial:

La Agencia debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días escenario. Este argumento se confirma al observar que la adición neta al resultado en operación se incrementa en la medida en que lo hacen las ventas. No obstante a que este comportamiento se puede identificar por simple observación directa, en la

presente investigación se comprobó mediante el procesamiento en Microsoft Excel con un número considerable de escenarios posibles, esto es de incrementos de ventas continuos. Esta determinación dota la conclusión de argumentos comprobatorios sólidos ante la objeción de por qué los escenarios evaluados y mostrados aquí y no otros, ante una posible formulación de cómo seleccionar los escenarios.

3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación

El mismo se desarrolla fiel a lo antes expuesto en el epígrafe 2.3 Consideraciones acerca del procedimiento, del capitulo dos de la presente investigación.

La empresa a la cual se le evalúa la conveniencia de otorgarle o no crédito comercial, esto es de venderle a crédito bajo los términos actuales de la Agencia Comercial Antonio Sánchez, es la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez (EADAS), cliente histórico de la Agencia, y complejo en su estructura como entidad económica. Vale aclarar que este *Segundo Gran Paso,* puede ser valido para cualquier entidad solicitante de crédito en calidad de cliente nuevo o histórico

3.2.1 Caracterización de la EADAS

En virtud de los cambios operados por la implementación de la Segunda Fase de la Tarea ”Álvaro Reynoso”, mediante la resolución ministerial No. 222 de fecha 30de junio de 2006, se formalizó la reorganización del Grupo Empresarial Agroindustrial de Cienfuegos (GEA). Como parte del proceso de reorganización emprendido en nuestro sistema, se hace necesario, previa aprobación del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), mediante la resolución No. 540 del 22 de julio del 2011, autorizar la creación de la Empresa Azucarera Cienfuegos con domicilio legal en calle 37 # 4816 % 48 y 50, a la cual pertenecen las tres Unidades Empresariales de Base, las cuales conforman hasta el momento la Empresa Azucarera Diversificada Antonio Sánchez (EADAS) por Resolución No. 497 del 2011, con domicilio legal en Calle Gracias Menéndez #29, Covadonga, Aguada Pasajeros; con categoría Productiva, subordinadas al Grupo del Azúcar AZCUBA; y una estructura en proceso aun de perfeccionamiento y adaptación a los cambio antes mencionados, tienen en general por:

MISIÓN

Contribuir a satisfacer las demandas de la población a partir de la diversificación en las producciones de azúcares, derivados y alimentos con eficiencia y eficacia.

VISIÓN

Somos la garantía de desarrollo para el Grupo y el Ministerio y se nos reconoce por nuestro elevado nivel de información y actualización de las tecnologías y métodos más novedosos que surgen y se aplican en la Agroindustria, por el correcto estudio y análisis de los mismos para su introducción en el Grupo y sus Empresas, el adecuado control de su implantación y puesta en marcha. Aseguramos el correcto desempeño ambiental de todas nuestras producciones y servicios. Logramos todos estos resultados con una elevada capacitación de Directivos, Técnicos y Trabajadores, comprometiéndolos y motivándolos bajo los principios del Desarrollo Científico Técnico y el Perfeccionamiento Empresarial.

OBJETO SOCIAL:

- Producir y comercializar de forma mayorista azúcares y mieles, derivados, subproductos tales como ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria y energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica en pesos moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista equipos, piezas y repuestos de la Agroindustria, en pesos moneda nacional.
- Prestar servicios de pistas de aviación en pesos moneda nacional.
- Prestar servicios de maquinado, instrumentación y enrollado de motores eléctricos en pesos moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista, viandas, hortalizas, granos, cereales, frutas, producciones forestales(posturas forestales y frutales, madera aserrada y rojiza, carbón vegetal y resinas) así como producciones pecuarias, avícolas y acuícolas, ganado mayor y menor, carne conejo, aves, cerdo y ovino caprino , huevos , pescado, leche vacuna y de cabra y derivados de la leche, cumpliendo las regulaciones vigentes por los Ministerios de la Agricultura y de la Industria Alimenticia, todos ellos en pesos moneda nacional.

- Producir y comercializar de forma mayorista, medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la población, semillas de caña certificada y botánica y agámica , abonos orgánicos y biofertilizantes, plantas ornamentales y flores , condimentos secos y frescos , elementos prefabricados de hormigón y materiales de construcción , productos y artículos del procesamiento de la madera y otras producciones complementarias de la agroindustria en pesos moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista a los trabajadores productos agropecuarios y a la población a través del Mercado Agropecuario Estatal y cuando este no exista en puntos de ventas excepcionalmente aprobados por el Consejo de la Administración Municipal de cada territorio del territorio en pesos moneda nacional.
- Procesar y comercializar de forma mayorista productos de la industrialización, viandas, hortalizas, granos, cereales y frutas en pesos moneda nacional.
- Producir en forma mayorista hielo en pesos moneda nacional.
- Brindar servicios de reparación y llenado de extintores de CO2 al sistema del Ministerio del Azúcar En pesos moneda nacional y a otras entidades en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Análisis DAFO

Factores internos

Fortalezas

- Incremento y seguridad de materia prima fundamental a partir de los resultados de las nuevas inversiones de riego.
- Incremento de la efectividad de los trabajadores a partir de la continuidad de los proyectos de participación.
- Incremento del personal calificado así como del nivel escolar de los trabajadores a partir de los egresados de la TAR.
- Consolidación del sistema de dirección por procesos.
- Incremento del salario medio de los trabajadores a partir del nuevo precio de la caña y de la vinculación de estos a los resultados finales de la producción.
- Rescate de la dignidad del trabajador azucarero.
- Consolidación de las áreas de resultados claves.

- Consolidación del sistema de trabajo de la empresa.

Debilidades

- Bajos niveles de aprovechamiento de las capacidades industriales.
- Bajos rendimientos agrícolas.
- Existencia de áreas vacías.
- Funcionamiento del 60 % del sistema de comunicaciones por radio.
- Mal estado y sobre consumo de los equipos de transporte.
- Poca experiencia y fluctuación del personal en el área económica.
- No adecuada conciencia económica del personal de dirección.

Factores externos

Oportunidades

- Posibilidad de acceder al Sistema de Gestión y Dirección (SGD) con la recuperación de la certificación de la contabilidad.
- Posibilidades económico sociales producto de la diversificación de las producciones derivadas de la caña de azúcar.
- Existencia de mercado seguro para todas las producciones.
- Existencia de los recursos imprescindibles para la producción de caña.
- Aplicación de tecnologías de punta en la producción de caña, mecanización e industria, a partir de inversiones.
- Procesos de certificación mediante aval del CITMA de Producción Limpia.

Amenazas.

- Verticalización de la gestión empresarial.
- Falta y oportunidad de los recursos materiales necesarios.
- Crisis económica global aparejada a fluctuación de precios del azúcar y sus derivados en el mercado.

3.2.2 Breve caracterización de la estructura contable de la empresa

A finales del año 2011 tras grandes cambio en la estructura de la EADAS el Centro Gestión Contable (CGC)-creado desde 2002 y constituido por los departamentos de Contabilidad,

Finanzas, Estadística, Planificación y Comercial; rectorado hasta ese momento por un director que lleva ejerciendo esa función por mas de 53 años. Con plantilla de 36 trabajadores, de los cuales existen ocho (8) de nivel superior, tres (3) realizando estudios universitarios y el resto del personal del centro son graduados de nivel técnico, jóvenes en su mayoría pero contando con compañeros de mas de con 30 años de experiencia en el campo de las finanzas y la contabilidad, y mas de 11 transcurridos en la EADAZ.

Queda fraccionado en tres grupos de Contabilidad y Finanzas con un Jefe de Grupo por cada Unidad Empresarial de Base (UEB) cumpliendo igual funciones pero con plantilla adaptada a las características de las nuevas entidades. 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, quienes son percibidos por los primeros como trabajadores con deseo de aprender y voluntad de contribuir con eficacia y eficiencia a la gestión económica financiera de la entidad.

A pesar de una nueva estructura en la entidad, no ha existido 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 el VERSAT- SARASOLA VERSIÓN 2.0.0 6.10 última versión.

En 2010 la entidad perdió la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial producto de violar lo autorizado como parte de su objeto social.

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

3.2.3 Análisis del crédito

3.2.3.1 Análisis del comportamiento de los pagos en 2010

Respecto a la eficiencia en las relaciones con los acreedores, presupuesto del estado y clientes se comprobó que cumplen parcialmente con los compromisos de los acreedores, no así con el

Estado; muestra del cumplimiento con el segundo fueron sus obligaciones por las cantidades y en los períodos o plazos pactados. Por estos conceptos la EADAS aportó en 2011 $ 9 106 183,00. La EADAS en el último período analizado, 2011, incumplió con sus compromisos de pago contratados por 30 días posterior a la fecha de emitida la factura. Como promedio pagó en 46,5 días (ver Anexo 8).

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

3.2.3.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la EADAS

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

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

La razón circulante muestra que la EADAS poseía en los años 2010 y **2011**, 1,21 y **0,93** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada fue desfavorable y 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. Al analizar el saldo de los grupos de cuentas que el ratio relaciona y la composición de los mismos se observa que el activo circulante disminuyó en un 13,59 % de un año a otro; mientras que el pasivo circulante aumentó en un 8,43%.

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

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2010 y **2011**, aproximadamente 0,50 y **0,46** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. En el primer período la EADAS 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 **2010** 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 0,11275792354(≈ 0,12) y **0,130609(≈ 0,13)** 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 0,12 y **0,13** en efectivo. La variación experimentada es favorable aunque poco significativa. En ambos períodos se evidencian problemas de liquidez instantánea.

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

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

La rotación de Cuentas por Cobrar indica la cantidad de veces al año en que rotan las mismas. En la entidad evaluada son aproximadamente de 7 a 10 veces en ambos periodos 2010 y 2011 respectivamente. La variación experimentada es ligeramente favorable si comparamos los mismos, pero el rango de rotación en sí desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 45 y 34 días, y como promedio en ambos 39,5 días para que la empresa pueda cobrar sus ventas netas a crédito. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue ligeramente favorable, y se debe a que habiéndose incrementados las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, el aumento de las ventas quedó fue superior y compensó el incremento en el promedio de las cuentas por cobrar, o sea las ventas aumentaron en una proporción mayor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar.

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

La Razón de Endeudamiento mide el porcentaje de fondos proporcionado a la empresa por los acreedores. En 2010 y 2011 la Agencia financia el 0,8533 y el 0,8514 % de sus pasivos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero alto, o sea la empresa para maximizar la riqueza de los dueños, esto es el valor de la empresa, utiliza fondos que requieren pagos fijos. Se indica un ligero cambio hacia un menor apalancamiento financiero en el segundo periodo. El endeudamiento es desequilibrado.

Razones de rentabilidad

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

Este indicador nos proporciona cuánto debe gastar la entidad para generar un peso de ingreso, en el 2010 fue de 0,9934 y en 2011 la razón muestra que por cada peso de ingreso la entidad gasta 0,9888. La variación de un período a otro, es ligeramente desfavorable.

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

Este ratio arroja que la empresa obtenía aproximadamente 1,26 y 2,05 pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y 2011 respectivamente. La variación es favorable y relativamente sensible. Esta razón de actividad debe estar lo más alta posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez un aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

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

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

La rotación de cuentas por pagar es de 10,35 y **9,67** veces en 2010 y **2011**, respectivamente; para un ciclo de pago de 34,77 y 37,22 días en los períodos analizados. La variación experimentada es desfavorable si se analiza desde la óptica del cumplimiento de lo pactado en los contratos, a saber con plazo de 30 días. En el segundo ejercicio dispone por un período mayor del dinero de los proveedores para utilizarlo en sus operaciones corrientes, pero muestra un deterioro en su reputación crediticia ante sus proveedores al acercarse al plazo establecido como crédito comercial por los mismos y las Resoluciones 56 y 64 y 101, y otros documentos de cobros y pagos del Banco Central de Cuba, a saber 30 días.

Estados Comparativos Porcentuales de la EADAS (ver Anexo 9)

Interpretación y análisis de los estados comparativos porcentuales

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 EADAS

El estado porcentual de 2010(ver Anexo 9) pone de manifiesto que, los efectos combinados de las devoluciones en ventas del 1,07 %, el impuesto sobre ventas del 26,3 % y el costo de los artículos vendidos del 69,25 % respecto a las ventas de ese período, dieron como resultado una utilidad bruta del 3,37 %; que, producto de gastos de distribución y ventas del 0,08 %, se obtuvo una utilidad neta en ventas del 3,28 % y que al disminuirle a esta los gastos por pérdida animal de 0,008 % dio como resultado una utilidad neta en actividad fundamental del 3,27 %. 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 1,63 % respecto a las venta, la cual unida a los otros gastos habido en el ejercicio del 2,56 % arrojaron un efecto negativo que no pudo ser compensado con los otros ingresos que tuvo la entidad, por lo que se obtuvo una pérdida antes de impuesto del 3 % respecto a la partida base.

El estado porcentual de 2010(ver Anexo 9.1) pone de manifiesto que los efectos combinados del impuesto sobre ventas del 26,3 % y el costo de los artículos vendidos del 80,84 % respecto a las ventas de ese período, dieron como resultado una pérdida bruta del 7,14 %; resultado que no pudo ser compensado ni superado con los otros ingresos que tuvieron lugar en el período, los cuales fueron tan solo del 1,038 % respecto a la partida base, muy inferiores a los costos y los impuestos antes relacionados y más aún a la suma de estos con los gastos de distribución y ventas, los excesos de gastos de la actividad pecuaria y los gastos generales y de administración de 0,16 %, 0,75 % y 4,85 % respectivamente; todo lo cual arrojó finalmente una pérdida del período antes de impuesto del 19,42 % sobre las ventas.

Estados Comparativos Porcentuales

Los estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de la EADAS ponen de manifiesto que los efectos combinados del impuesto sobre ventas del 26,30 % en ambos períodos, el costo de los artículos vendidos que aumentó de 69,25 % con respecto a las ventas de 2010 a 80,84 % 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 de 3,37 % a una pérdida bruta del 7,14 %; muestra además que, lo anterior combinado con el aumento de los gastos de distribución y ventas del 0,08 % a 0,159 %, provoca que la utilidad neta en ventas pase de un resultado positivo del 3,28 % a una pérdida del 7,30 %; otro lado, el aumento del exceso de gastos de la actividad pecuaria de 0,008 % a 0,75 % produjo el paso de una utilidad neta en actividad fundamental del 3,27 % a una pérdida del 8,05 %.

Los gastos generales y de administración disminuyen de 4,91% a 4,84 %, pero en 2010 estos gastos provocan que se reviertan los resultados pasando de ser una utilidad hasta el momento antes de darle entrada a estas erogaciones, a una pérdida en operación; sin embargo no se revierten los resultados comparativamente hablando, esto es: el resultado en operación en 2010, aunque negativo, continúa siendo más favorable que el de 2011, o sea en 2010 se obtiene una pérdida en operación del 1,63 % respecto a las venta, mientras que en 2011 esta es del 12,90 %. En ninguno de los dos períodos estos resultados pueden ser revertidos; las pérdidas unidas a los otros gastos habidos en los ejercicios tuvieron un efecto negativo que no pudo ser compensado con los otros ingresos ganados por la entidad, por lo que se obtuvo una pérdida antes de impuesto del 3 % y del 19,42% respecto a la partida base en 2010 y 2011 respectivamente.

Cuadrante de Navegación (ver Anexo 10)

La técnica Cuadrante de Navegación al ser una representación gráfica de las razones Circulantes y Rentabilidad Económica muestra más claramente los efectos que generan sobre la posición financiera de la empresa la generación de líquido por actividad de operación y de utilidades sobre la inversión. En el caso de la EADAS el cuadrante pone de manifiesto que la organización en el primero de los períodos generaba bastante 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: en el segundo ejercicio sí que la entidad no posee ni siquiera un peso de activos circulantes por peso de deuda con vencimiento en el corto plazo. 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 EADAS en los cuadrantes cuatro (4) y tres (3) en 2010 y 2011 respectivamente, o sea pasa de ser una empresa *descapitalizada* a ser una entidad *Muerta.* Así entonces debe, por una parte, estudiar la posibilidad de introducir adelantos tecnológicos que permitan aumentar las ventas y reducir los costos a fin de lograr obtener utilidades; y por otra debe abordar crítica, responsable y firmemente la situación que le ha creado el continuar vendiendo a precios que no han considerado el alza de los precios de las materias primas y derivados fundamentales desde 2000 hasta la fecha, o sea a precios desventajosos respecto al incremento que han experimentado los costos de las materias primas imprescindibles y de los derivados, producto de no poder fijar los precios de sus productos a partir de la consideración de márgenes de ganancia aceptables. Asimismo debe estudiar la posibilidad de cambiar de proveedores de no poder influir en los actuales para lograr precios más ventajosos.

Conclusiones generales acerca de la situación económica-financiera de la EADAS

- No tiene liquidez ni general, ni inmediata ni instantánea.

- Ciclo de cobro medianamente elevado, 9,5 días por encima del crédito comercial. Tiene Cuentas por Cobrar envejecidas por un valor de $ 871 459,11 de un total de $ 1 632 952,13 para el 53, 36 %, o se más de la mitad de sus cuentas están envejecidas.

- No posee rentabilidad, no genera utilidad sino que por el contrario generó pérdida en los dos últimos períodos.

- El ciclo de pago está dentro del crédito comercial establecido aunque se observa una variación sensible al incremento, con la Agencia Comercial Antonio Sánchez en especifico la entidad mantiene un ciclo de pago 46,5 días como promedio

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

3.2.3.3 Evaluación de la administración de la entidad

Con la nueva estructura propuesta, se encuentra la EADAS dividida en tres Unidades Empresariales de Base que a finales del periodo 2011. Contaban con un sistema de dirección independiente, el mismo parte de un conjunto de funciones por igual para cada UEB y un director que en el caso de la UEB Central Azucarero y Derivados tienen la fortaleza de tener dos compañeros con una trayectoria en el sector por mas de 15 a y 20 años como cuadros y dirigentes del mismo. En la UEB Atención al Productor cuentan con un compañero de poca trayectoria en el sector azucarero aunque una trayectoria político – ideológica consolidada.

La dirección ha sido definida como… “La guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común”, por el GEA lo cual a pesar de una reciente creación, se aprecia un esfuerzo de los compañeros por cumplir con la misma.

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

3.2.3.4 Condiciones de mercado

LA EADAS se ha desenvuelto en los últimos años en un mercado inestable, afectado por la crisis financiera internacional que se desató en 2008, período en el cual el entonces Ministerio del Azúcar y en consecuencia la entidad perdió sus principales suministradores localizados en España, México y Canadá. En este período también se produjo un incremento exorbitante de las materias primas, derivados, fertilizantes, estos últimos se compraron con el único destino del

cultivo de la caña de azúcar; cultivo que se desarrolla en suelos con muchos años de sobreexplotación lo que ha producido una merma sensible en los últimos años en los rendimientos de los mismos, influido negativamente en los resultados de la organización unido a las condiciones de mercado que antes se apuntaron.

Las producciones de la empresa califican como de alta demanda por lo que la EADAS no tiene dependencia de un solo cliente sino que, por el contrario, existen más de uno. Los clientes actuales de la empresa suman más de 232 clientes y, en medio de los nuevos cambios en el modelo económico cubano, una tendencia alcista en los precios del azúcar en el mercado mundial, 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.

3.2.3.5 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 mas sin embargo la administración sí se cubre de la posibilidad de ocurrencia de los mismos a través de un Plan de Prevención, un Sistema de Control Interno adecuado aunque no tienen contrato alguno de seguro de sus producciones.

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

3.2.3.6 Toma de decisión

Tomando en consideración las evaluaciones otorgadas a cada uno de los parámetros y lo que dicta el procedimiento de López (2010) se deniega la solicitud de crédito, toda vez que la situación financiera se calificó de MAL, y en cualquier combinación en que esta sea así calificada debe rechazarse la solicitud de venta a crédito.

Conclusiones

1. Se fundamenta científicamente el problema de investigación a través del empleo de diferentes técnicas de análisis económico financiero.
2. La Agencia no debe cancelar la venta a los clientes Clase A Morosos pues tendía pérdidas netas por cifras de ocho (8) y siete (7) dígitos.
3. 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, *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.
4. La Agencia debe establecer el descuento por pronto pago del 2 % si se espera que, producto de su establecimiento, las ventas se incrementen. De hacerlo obtendría adiciones netas alas utilidades actuales por cifras de seis (6) cifras.
5. La Agencia debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días. Este argumento se confirma al observar que la adición neta al resultado en operación se incrementa en la medida en que lo hacen las ventas. Las adiciones netas a las utilidades en los escenarios evaluados son de seis y siete dígitos.
6. Denegar la solicitud de crédito a la Empresa Agroindustrial Diversificada Antonio Sánchez.

Recomendaciones

1. Aplicar el Segundo Gran Paso del procedimiento cuando se evalúe conceder crédito comercial a cualquiera persona jurídica, sobre todo si es un cliente nuevo.
2. No cancelar las ventas a los clientes Clase A Morosos.
3. 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.
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 a adiciones netas a las utilidades.
5. Establecer el descuento por pronto pago del 2 % si se espera que, producto de su establecimiento, las ventas se incrementen.
6. Aplazar el período de crédito de 30 a 45 días.

Bibliografía

Abreu Cabrera, M. (2008). *Administración Financiera de Cuentas por Cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena.* Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Avilez, J. A. (2008). *Recolección de datos . Available at:/recoldat.shtml#entrev*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos12hrecoldat

Bolten, S. (1981). *Administracion Financiera.* (U. Houston, Ed.) EE.UU.

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

Brearly, Stewart & Alan. (1990). *Fundamentos de financiación empresarial.*

Calderón, A. R. *Aplicación del Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora Minaz Cienfuegos. Tesis de Grado.* . Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodriguez.

Calles, R. (s.f.). *Gestión Financiera Clasificación de las Cuentas por Cobrar tomado de, Available at:*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adcxcinv.htm.

Castañeda, A. D. (2005). *Analisis e interpretacion de los Estados Financieros.*

Catacora, F. (2003). *Contabilidad. La base para las deciciones gerenciales.* Venezuela: Mc Graw Hill.

Chechi. (s.f.). *Definición de Cuentas Por Cobrar, concepto de Cuentas por Cobrar, gestión empresarial, tomada de:,Available at:*. Obtenido de http://tododineronegocios.com/definicion-de-cuentas-por-cobrar-concepto-de-cuentas-por-cobrar.html.

Columbié, M. S. *Fundamentos teóricos sobre la gestión de las Cuentas por Cobrar y la Cuentas por Pagar* .

Cordero, L. A. (2000). *Origen de las Cuentas por Cobrar tomado de L. Universidad Fermín Toro.* Cabudare, www.universidadabierta.edu.mx. Fecha de Publicación: 10/2002.

Cuba, B. (2000). *Resolución No 56 y 64 y otros documentos sobre Cobros y Pagos.*

Cuba, B. (2011). Resolución No. 101/11.

Cuba, P. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Lineamiento Nº 07 de la Política Económica.* La Habana.

Demestre et al, C. d. (2005). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.

EAC. (1991). *Glosario de términos contables, administrativos, financieros y conexos.* In Barquisimeto.

García, L. Q. (Mayo 2005). *Universidad Abierta.*

Garcias, A. (2007). Evolución y desarrollo de las finanzas .

Gitman, L. (2006). *Fundamentos de administración financiera (Vol. I).* Ciudad de La Habana: Félix Varela.

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

Granma. (2009). Agujeros en la economía, millones de nadie . *Granma* .

http:\\wikipedia. (2011). Historia de la palabra Finanzas.

López, D. (2010). *Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema,Cienfuegos. Tesis de grado.* Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

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

Ministerio de Finanzas y Precios. (2006c). Resolución No. 59-2006 .

Ministerio de Finanzas y Precios. (2006). Resolución P-62 2006.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2006). Resolución P-64 2006.

Molina, J. M. (septiembre de 2011). *www.granma.cubaweb.* Recuperado el noviembre de 2011

Pérez, F. P. (2011). Aplicación de Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la ¨Empresa Diversificada Antonio Sánchez¨ (EADAS). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

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

Quevedo Almarales, R. (2009). *Técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la unidad propaganda provincial del PCC Cienfuegos.* Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Quintanar, L. (2005). *Origen de las Cuentas por Cobrar tomado de:*. Obtenido de www.universidadabierta.edu.mx,

Ramos, A. (2006). *Administración de Cuentas por Cobrar en La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos. Tesis de Grado.* Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Santiago, A. *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa.* Madrid: Pirámides.

Sepriembre, C. d. (2010). Las cuentas crecen, crecen. *Cinco de Sepriembre* (No.1).

Sosa Solorzano, M. J. (septiembre de 2011). *http://www.betsime.disaic.cu/secciones/fin_mayago.htm.* VanHorne, J. (2005). *Administración financiera.*

Weston, T. F. (2006). Fundamentos de administración financiera (Vol. 2, Dcima ed.),. La Habana: Félix Valera.

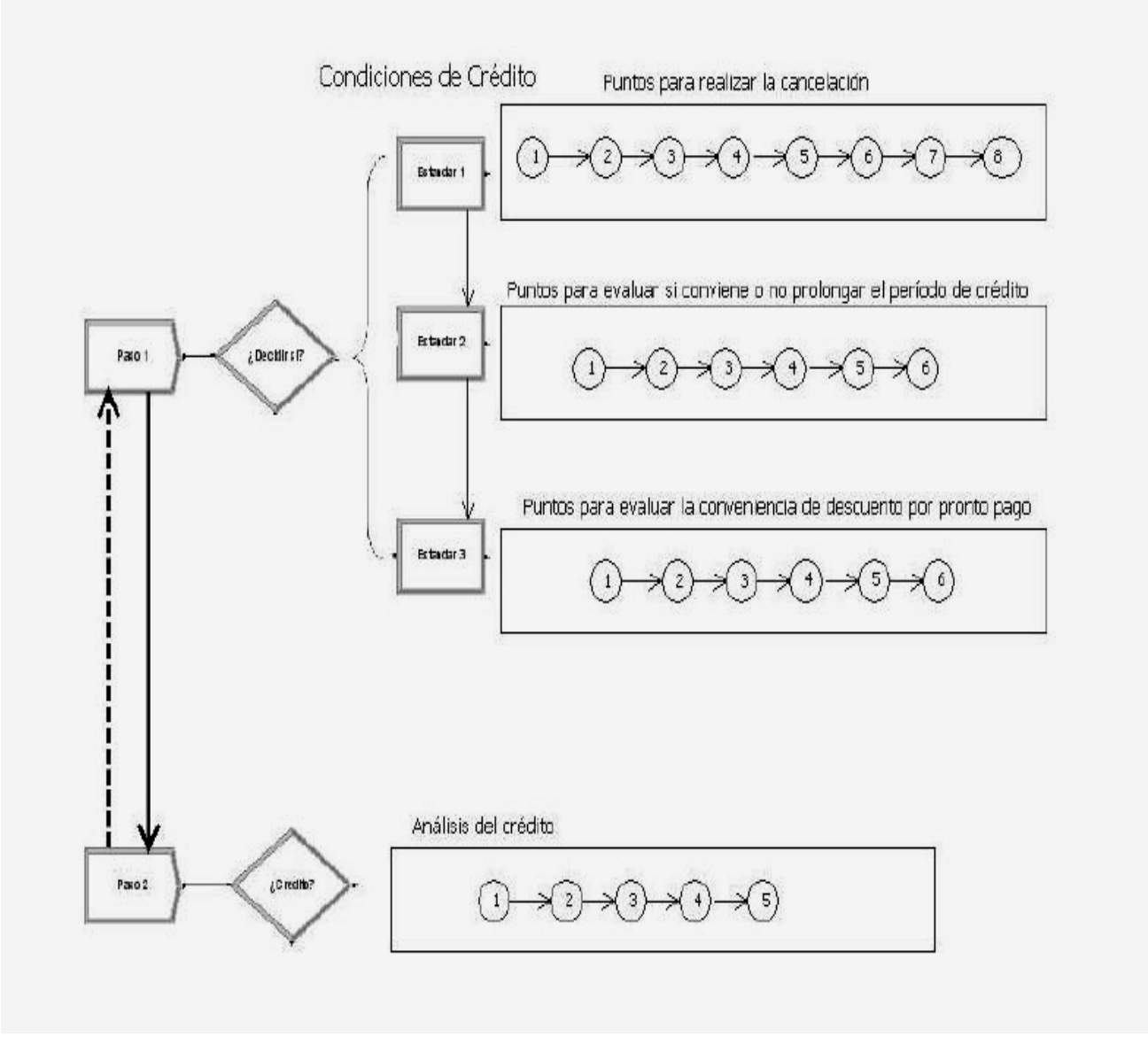
www.cubadebate.cu. (9 de mayo de 2011). Recuperado el noviembre de 2011,

http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/05/09/descargue-en-cubadebate-los-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-pdf/

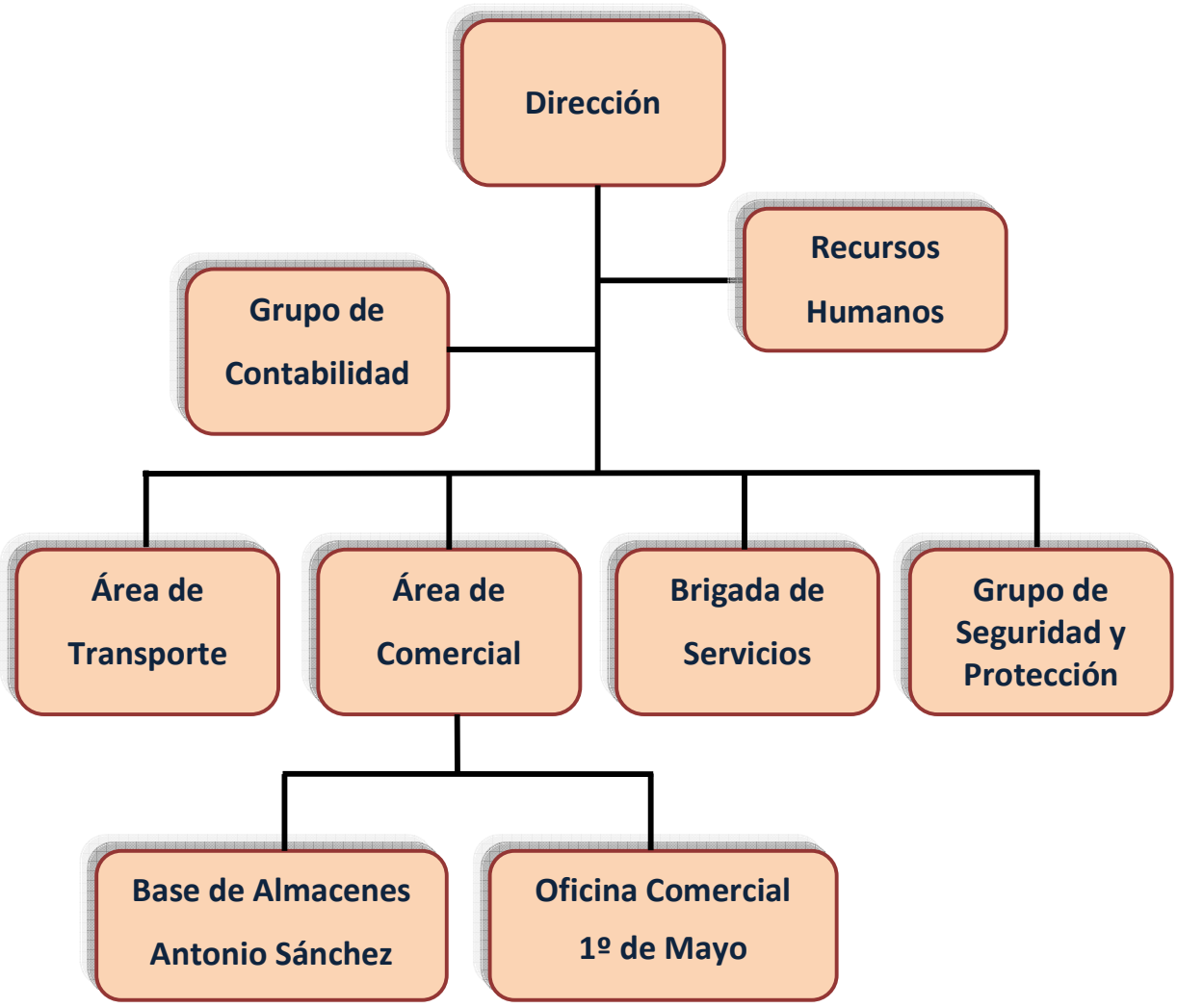
www.gestiopolis.com. (octubre de 2006).

Anexos

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



Anexo 2: Estructura Organizativa



Anexo 3: Estructura del Contrato

CONTRATO DE SUMINISTRO NO._____

DE UNA PARTE: La Empresa Logística, en su forma abreviaba AZUMAT, subordinada al Ministerio del Azúcar, con Domicilio legal en Avenida No 102. Entre Villanueva y Línea Ferrocarril, Municipio Habana Vieja, Provincia Ciudad Habana, Registrada al Código 108 -0 -14141, con Cuenta Bancaria en MN 40261110045006 Agencia Bancaria 2611 de BANDEC, Cuenta Bancaria en CUC 43321010486400 Agencia Bancaria 076 de BICSA denominada para este acto el **DEPOSITARIO**, representada por Andy Hernández Báez en su carácter de Jefe agencia comercial acreditado por revolución # 36-11 de Enero 2011 por Ariel Abello Garcias, Director Sucursal Cienfuegos.

DE LA OTRA PARTE: La Empresa_____ subordinada al _____ con Domicilio legal_____Municipio_____ Provincia_____, Registrada al Código _____ con Cuenta Bancaria en MN_____ , Agencia Bancaria_____ del Banco de Crédito y Comercio, denominada para este acto el **COMPRADOR** , representada por _____ en su carácter de _____ acreditado por resolución _____de fecha_____ dictada por _____ quedando por tanto facultado para este acto .

Ambas partes reconociéndose la personalidad y representación con que comparecen, convienen en firmar el presente contrato en los términos y condiciones siguientes:

1. OBJETO.

El **SUMINISTRADOR** se obliga a entregar y cobrar los recursos (aseguramientos) al comprador (productor), conforme a la certificación de la capacidad de compra, y este a recibir y pagar.

2. OBLIGACIONES DEL SUMINISTRADOR.

2.1 El **SUMINISTRADOR** se obliga a garantizar los aseguramientos de circulación nacional y local según las solicitudes recibidas, en correspondencia con la capacidad de compra o respondiendo a indicaciones expresas para el desarrollo de nuestra actividad económica.

2.2 El **SUMINISTRADOR** esta obligado a realizar las entregas de las mercancías respondiendo a las solicitudes y a la capacidad de financiamiento que le presente el **COMPRADOR**, la que estará certificad y aprobada por las autoridades competentes, teniendo en cuenta el criterio de distribución territorial de los recursos.

2.3 El **SUMINISTRADOR** garantizara que el embalaje, garantía y calidad según los requerimientos de las normas técnicas para cada producto a fin de garantizar la integridad y calidad de los mismos.

3.3 El **SUMINISTRADOR** esta obligado a cobrar las mercancías o productos entregados al comprador.

3. OBLIGACIONES DEL SUMINISTRADOR.

3.1 **El COMPRADOR** esta obligado a entregar la solicitud de suministro del año venidero y a efectuar en el primer semestre el reajuste del plan de recursos con el suministrador, así como la certificación de la capacidad de compra.

3.2 **El COMPRADOR** esta obligado a recibir y pagar las mercancías en las cantidades y plazos fijados en el contenido y periodicidad de las entregas.

3.3 **El COMPRADOR** esta obligado a reajustar en diciembre de cada año los recursos detallando el código de los productos.

4. CONDICIONES DE ENTREGA Y PLAZOS DE CUMPLIMIENTO.

4.1 Es responsabilidad de **El COMPRADOR**, cuando recoja las mercancías en los almacenes de **El SUMINISTRADOR**, con transporte propio o contratado por este, el verificar, pesar y contar la mercancía al momento de la entrega, de existir averías, productos con mala calidad, faltantes, etc., deberá en ese mismo acto presentar inconformidad para que sea resuelto o de lo contrario rechazará las mercancías. De no realizar el chequeo, asumirá los riesgos y perjuicios que de éstas se deriven.

4.2 El **SUMINISTRADOR** debe entregar el producto señalado con los parámetros de calidad y garantía al comprador para posibilitar que este evalué su manifestación y reclame.

4.4 Cuando por estrategia comerciales que resulten indicadas u otras razones que lo determine ,el **SUMISTRADOR** entregará al comprador mercancías recibidas de un circulador nacional y este a su vez tenga que entregar u otra unidad básica Comercializadora, aplicara la tasa de recargo mayorista territorial , asumiendo los gastos que se originan desde su almacén o punto de entrega hasta el almacén o punto de entrega del **COMPRADOR** incluidos los de transporte, de clasificar el producto en un grupo que no tenga aprobada tasa de recargo territorial ,aplicara la tasa provincial compartida de un 60% para el **SUMISTRADOR** y un 40% para el **COMPRADOR**.

4.5 La parte que cause afectación a la otra y le sea imputable a su responsabilidad originando gastos injustificados en el servicio de transportación y la entrega de la mercancía indemnizará a la otra en el monto de la misma.

4.6 Cuando una de las partes realiza a cargo de otra los servicios de transportación de las mercancías responde de las afectaciones que su actuar origine por concepto de demoras, pérdidas y daños, de conformidad con la legislación vigente.

5. PRECIO Y FORMA DE PAGO.

5.1 El valor total del presente contrato será el total de la suma de la facturación comercial durante la vigencia del contrato.

5.2 El pago se efectuará por medio de cheque nominativo o certificado según lo exija la operación financiara dentro del término establecido para este tipo de contrato económico que es de 30 días naturales después de emitida la factura por el suministrador.

5.3 El pago del combustible tecnológico será decenal, por lo que el **COMPRADOR** deberá conciliar combustible decenalmente y deberá efectuar el pago a los 10 días de facturado.

5.4 **El SUMINISTRADOR** suspenderá la prestación de servicios de venta hasta tanto no esté saldado el pago, conciliadas las deudas o negociadas por medio de un titulo valor (letra de cambio) y se aplicara una taza de interés por mora ascendente al 4 % según la formula siguiente.

5.5 El **SUMINISTRADOR** facilitará al **COMPRADOR** el conocimiento de los precios y las tazas de recargo ó descuento comercial a aplicar según la familia de productos de conformidad con lo legalmente dispuesto

5.6 En caso de incumplimiento de la obligación de pago por el comprador vencidos los 30 días establecidos y se procederá a una reclamación comercial o conciliación con el suministrador a fin de que ese materialice el cobro, de no efectuarse este se procederá a firmar una letra de cambio por el valor total de adeudo por un termino de 20 días y ante el vencimiento de esta se procederá al proceso ejecutivo judicial.

6. RECLAMACIONES

6.1Cumplir de buena fe y confidencialidad lo aquí convenido y las controversias que surjan en la interpretación y ejecución de este contrato resolverlas amigablemente y de no llegar a acuerdos someterlos a la decisión del órgano jurisdiccional competente.

6.2 Se podrán presentar reclamaciones por:

- Incumplimiento de las obligaciones pactadas en el presente contrato
- Indemnización por daños y perjuicios derivados de los anteriores incumplimientos.

6.3 Las reclamaciones serán presentadas por escrito y adjuntando los documentos que la fundamentan en que termino de 15 días contados a partir de la fecha en que tuvo conocimiento de los motivos que lo originaron.
6.4 Se considera como fecha de presentación la que obrase como recepción del documento por la parte a la que se reclama.
6.5 La parte que recibe la reclamación la examinara y dispondrá de 15 días, siguientes a la fecha de recepción para responderla. Si en dicho termino no responde se entenderá por aceptada.
6.6 En los casos en que resulte imposible realizar conteo físico al momento de su entrega El **COMPRADOR** en 48 horas efectuara su recepción e informa al **SUMINISTRADOR** de su resultado presentando reclamación de existir diferentes y preservar el lote hasta que sea resuelto el litigio, acompañado los documentos establecidos como certificación de inspecciona en original y copia.
6.7 En el caso que el producto sea entregado por el **SUMINISTRADOR** en el almacén de el **COMPRADOR** y el estado de los bultos no se ajusten a lo consignado en la factura., conduce de almacén, fabrica o muelle, el comprador debe suscribir acta con el transportista, consignado las dificultades presentadas las que presenta junto a su reclamación y certificación de
Inspección, de considerar las posibilidades de un hecho delictivo, proceder a efectuar dicha renuncia e informarlo al vendedor.

7.-FUERZA MAYOR

7.1 Se consideran causas de fuerza mayor a aquellas que surjan de después de perfeccionado el contrato e impidan su cumplimiento, siempre que sean extraordinarias, imprevisibles e inevitables para las partes.
7.2 Son causas de fuerza mayor cualquier daño ocasionado como consecuencia de de terremotos, ciclones, inundaciones, fuertes lluvias, tornados, marejadas u otro desastre natural y en el caso de incendios la destrucción o avería producida con el objetivo de detener el siniestro.
7.3 El periodo de tiempo señalado para el cumplimiento de las obligaciones se entenderá en dichos casos por un periodo de tiempo igual al de la vigencia de dichas contingencias, si estas duraran mas de tres meses cada una de las partes podrá dar por terminado el contrato, notificando por escrito a la otra parte, no teniendo ningún derecho a ser indemnizada de cualquier perdida. La alegación de una causal de fuerza mayor no exime del cumplimiento de las obligaciones no afectadas por esta quedando a decisión por mutuo acuerdo, que la misma constituya una causal de extinción del contrato.
7.4 La parte imposibilitada de cumplir las razones antes expuesta notificara inmediatamente por escrito a la existencia y duración de la fuerza mayor, la cual deberá acreditar mediante certificación expedida por la institución competente sin perjuicio de su obligación de efectuar cuantos actos y desembolsos fueran necesarios para minimizar o eliminar las consecuencias negativas de para la otra parte y par ala relación objeto del contrato.

8. VIGENCIA

8.1. Las partes convienen en:
El presente contrato entrará en vigor una vez que conste firmado por las partes y su periodo de vigencia se extenderá por un año a partir de su suscripción, un vez expirado este termino ambas partes se reunirán y renegociaran las cláusulas vigentes en este contrato, para una posterior firma.

9. MODIFICACIÓN O REESCISIÓN

9.1 Las partes podrán acordar la modificación o rescisión del presente contrato.
9.2 Si una de las partes interesa modificar el presente contrato deberá comunicarlo por escrito a la otra parte asegurándose que la propuesta quede debidamente notificada.
9.3 La parte que reciba la propuesta de modificación deberá examinarla y dar respuesta de ella en el improrrogable término de 15 días, siguientes a la fecha de notificación. Si en el termino señalado no responde se entiende que ha aceptado la propuesta de modificación.

9.4 La modificación aceptada deberá ser incorporada al contrato mediante el correspondiente suplemento.
9.6 La parte que reciba la propuesta de rescisión deberá examinarla y dar repuesta de ella en el improrrogable tiempo de 15 días siguientes a la notificación. Si en el termino señalado no responde se entiende que ha aceptado la propuesta de rescisión.
9.7 La rescisión del contrato deberá hacerse efectiva mediante la emisión del correspondiente suplemento.

9.8 En el suplemento para la rescisión del contrato las partes deberán acordar todo lo relacionado al cumplimiento de las obligaciones pendientes, así como a las indemnizaciones a las que hubiese lugar.

10. CONTENIDO DE LAS ENTREGAS PERIÓDICAS Y PERIODICIDAD.

10.1 La periodicidad de la entrega de los productos responde en primer lugar a la solicitud realizada por los clientes en relación con sus prioridades y con la capacidad de compra y en particular con la demanda de cada recurso.
10.2 En el caso del combustible, del fertilizante, herbicida y los neumáticos tendrán un sistema de entrega diferente pues responden a la asignación en particular de cada caso.

11. ENTREGAS ANTICIPADAS.

11.1 El suministrador efectuara la entrega de recursos anticipada cuando estos sean de circulación nacional o que por responder a una indicación especial estén en distribución fuera de la normal distribución y sean asignados, quedando el comprador obligado a recibirlos y pagarlos.

12. REGIMEN JURIDICO.

12.1 El presente contrato se rige por:

- Decreto ley 15 de fecha 3-7-78, sobre las normas básicas de la contratación.
- Decreto 53 reglamento de las Condiciones Generales del Contrato de Suministro.
- Resolución 2253 de fecha 8-5-05 del ministerio de economía y planificación indicaciones para la contratación económica.
- Instrucción 182 del tribunal supremo popular cuantía mínima exigible para las reclamaciones ante la sala de lo económico
- Resolución 245 de fecha 17-9-08 normas bancarias para los cobros y pagos.
- Ley 59. Código civil cubano.

Y para que así conste se emiten _____ ejemplares a un mismo tenor e igual valor a los ____ días del mes_____ del año_____.

SUMINISTRADOR COMPRADOR.

Anexo 4: Información financiera de la Agencia Comercial Antonio Sánchez

Cuentas por Cobrar, Total de Activo y Cuentas por Pagar 2010

Cuentas Por Cobrar					Activo	Cuentas Por Pagar	
2010	215 ($)	135 ($)	136 ($)	Total ($)	Total de Activo ($)	410 ($)	Total ($)
diciembre	1.318.503	519.974	2.552	1.841.029	5.315.635	3.369.028	3.369.028
noviembre		656.373	3.109	659.482	5.021.541	3.001.680	3.001.680
octubre		506.356	9.357	515.713	4.951.020	2.010.585	2.010.585
septiembre		701.206	1.411	702.617	5.111.405	2.101.690	2.101.690
agosto		959.195	778	959.974	4.999.010	2.799.970	2.799.970
julio		861.260	218	861.479	5.109.060	3.016.285	3.016.285
junio		703.210	7.684	710.894	4.821.091	1.110.862	1.110.862
mayo		677.519	10.664	688.184	5.797.010	3.101.004	3.101.004
abril		712.147	6.201	718.348	5.704.001	2.014.058	2.014.058
marzo		812.177	7.101	819.278	4.841.140	2.041.001	2.041.001
febrero		801.681	8.046	809.727	5.678.080	2.058.091	2.058.091
enero		639.711	6.116	645.828	5.217.907	1.999.991	1.999.991
Totales	1318503,28	8550809,06	63239,22	9932551,56	62566900	28624245,4	28624245,4
ENTRE				12	12		12
PROMEDIO				827712,63	5213908,33		2385353,78

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 4.1: Información financiera de la Agencia comercial Antonio Sánchez

Cuentas por Cobrar, Total de Activo y Cuentas por Pagar 2011

Cuentas Por Cobrar					Activo	Cuentas Por Pagar	
2010	130 ($)	135 ($)	136 ($)	Total ($)	Total de Activo ($)	410 ($)	Total ($)
diciembre	1.318.503	1.010.394	7.192	2.336.089	7.246.502	3.447.028	3.447.028
noviembre		1.100.373	30.109	1.130.482	6.121.541	2.990.812	2.990.812
octubre		1.016.056	12.357	1.028.413	6.941.050	2.174.516	2.174.516
septiembre		969.097	5.051	974.148	8.112.545	1.107.024	1.107.024
agosto		1.702.625	978	1.703.604	5.879.040	2.464.145	2.464.145
julio		1.729.261	185	1.729.445	6.209.960	2.615.249	2.615.249
junio		1.103.103	7.736	1.110.839	7.021.011	2.210.112	2.210.112
mayo		922.560	15.765	938.325	8.719.012	2.694.584	2.694.584
abril		1.912.847	6.191	1.919.038	6.904.051	3.529.220	3.529.220
marzo		2.189.804	19.887	2.209.690	8.261.480	2.218.365	2.218.365
febrero		1.040.682	15.056	1.055.738	7.968.580	2.152.366	2.152.366
enero		731.314	7.136	738.451	6.019.805	3.701.254	3.701.254
Totales	1318503,28	15428114,4	127643,85	16874261,5	85404576,76	31304676,6	31304676,6
ENTRE				12	12		12
PROMEDIO				1406188,46	7117048,063		2608723,048

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 4.2: Información financiera de la Agencia Comercial Antonio Sánchez

Movimiento de las compras año 2010				
Fecha	Saldo Inicial($)	Pagos($)	Compras($)	Saldo Final($)
01/01/2010	2.209.931,58	1.104.965,79	897025,21	2.001.991,00
01/02/2010	2.001.991,00	902.215,25	1.558.315,25	2.658.091,00
01/03/2010	2.658.091,00	2.001.199,11	1.484.119,11	2.141.011,00
01/04/2010	2.141.011,00	845.045,45	1.517.084,45	2.813.050,00
01/05/2010	2.813.050,00	1.895.056,52	2.691.110,52	3.609.104,00
01/06/2010	3.609.104,00	2.758.522,00	540.280,00	1.390.862,00
01/07/2010	1.390.862,00	2.954.001,25	4.659.324,25	3.096.185,00
01/08/2010	3.096.185,00	991.045,25	696.830,25	2.801.970,00
01/09/2010	2.801.970,00	1.087.339,63	457.066,63	2.171.697,00
01/10/2010	2.171.697,00	1.502.001,55	1.940.884,55	2.610.580,00
01/11/2010	2.610.580,00	1.901.524,45	2.502.604,45	3.211.660,00
01/12/2010	3.211.660,00	1.252.045,23	1.051.406,63	3.011.021,40
31/12/2010	3.011.021,40	450.188,00	0	2.560.833,40
Totales		19.645.149,48	19.996.051,30	

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 4.3: Información financiera de la Agencia Comercial Antonio Sánchez

Movimiento de las compras año 2011				
Fecha	Saldo Inicial($)	Pagos($)	Compras($)	Saldo Final($)
01/01/2011	4.728.437,70	2.364.218,85	1397025,21	3.761.244,06
01/02/2011	3.761.244,06	2.428.452,00	1.319.514,00	2.652.306,06
01/03/2011	2.652.306,06	854.524,55	513.283,85	2.311.065,36
01/04/2011	2.311.065,36	875.248,58	2.368.106,18	3.803.922,96
01/05/2011	3.803.922,96	1.025.359,45	216.020,85	2.994.584,36
01/06/2011	2.994.584,36	904.057,58	121.385,52	2.211.912,30
01/07/2011	2.211.912,30	1.055.970,36	1.539.266,61	2.695.208,55
01/08/2011	2.695.208,55	1.255.001,59	1.324.898,40	2.765.105,36
01/09/2011	2.765.105,36	1.533.045,50	575.064,50	1.807.124,36
01/10/2011	1.807.124,36	904.004,10	1.291.799,24	2.194.919,50
01/11/2011	2.194.919,50	550.546,63	1.346.636,74	2.991.009,61
01/12/2011	2.991.009,61	1.002.052,22	1.588.072,01	3.577.029,40
31/12/2011	3.577.029,40	0,00	0,00	3.577.029,40
Totales		14.752.481,41	13.601.073,11	

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 5: Estados comparativos porcentuales de la Agencia Comercial Antonio Sánchez 2010 y 2011

AGENCIA COMERCIAL ANTONIO SANCHEZ
Estados Comparativos Porcentuales 2010 - 2011

PARTIDAS	Año 2010		Año 2011	
	PESOS	%	PESOS	%
Ventas	**6580550,85**	**100**	**14608863,77**	**100**
Menos: devoluciones en ventas	37448,50	0,5691	37448,50	0,2563
Ventas Netas	**6543102,35**	**99,4309**	**14571415,27**	**99,7437**
Costo de Ventas	6385784,42	97,0403	13804399,60	94,4933
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	**157317,93**	**2,3906**	**767015,67**	**5,2503**
Menos Gastos en Dist. Y Ventas	14781,25	0,2246	34901,25	0,2389
Menos Gastos de Operación de Comercio	76313,62	1,1597	438503,96	3,0016
Utilidad o Pérdida Neta Actividad Fundamental	**66223,06**	**1,0063**	**293610,46**	**2,0098**
Menos:				
Gastos por Servicios Prestados	14320,26	0,2176	94975,82	0,6501
Gastos Financieros - MN	9037,00	0,1373	19026	0,1302
Otros Gastos	1957,31	0,0297	15986,68	0,1094
Gastos Ajenos a la Act. Fundamental	1963,70	0,0298	7113,06	0,0487
Total de Gastos	**27278,27**	**0,4145**	**137101,56**	**0,9385**
Mas: Otros Ingresos	3962,01	0,0602	6045,00	0,0414
Utilidad o Pérdida del Período	**42906,8**	**0,6520**	**162553,9**	**1,1127**

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 6: Cuentas por Cobrar por Edades de la Agencia comercial Antonio Sánchez

Organismo : Grupo Empresarial del Azúcar

Empresa : Sucursal Cienfuegos

Unidad : Agencia Comercial Antonio Sánchez

Fecha : 05/03/2012

Hasta 31/12/2011

Resumen de obligaciones por Edades

Entidad		Total	A Termino	Vencida	Hasta 30	De 31 a 60	De 61 a 90	Mas de 90 Días
Cuenta: 130								
Análisis: 130-01								
513	UBPC Chapeo	165724.71	165724.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
515	UBPC Victoria	306854.00	306854.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
516	UBPC REGADIO	312589.13	312589.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
517	UBPC LA GLORIA	124797.74	124797.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
518	UBPC DESQUITE	89983.76	89983.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
519	CPA XXI Septiembre	28233.44	28233.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
520	CPA Antero Regalado	38793.45	38793.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
521	CPA Ram¢n L¢pez	21841.00	21841.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
522	CPA Revoluci¢n de Octubre	89211.20	89211.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
539	UBPC Guayabales	140474.85	140474.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SubTotal Análisis :		**1318503.28**	**1318503.28**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
SubTotal Cuenta :		**1318503.28**	**1318503.28**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
Cuenta: 135								
Análisis: 135-01								
502	SERVICIOS TECNICOS	25621.59	25621.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
503	UEB Derivados Torúla	446415.95	446415.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

504	UEB Industria	819115.99	505373.81	313742.18	156921.48	156573.11	247.59	0.00
511	TRANSMEC	18665.30	9970.75	8694.55	8694.55	0.00	0.00	0.00
512	UFCC MITRANS FERRO AZUCAR	10663.82	10441.25	222.57	222.57	0.00	0.00	0.00
555	INVERCIóN PLANTA PIENSO INTEGRAL	57947.12	473.93	57473.19	1668.10	0.00	38619.61	17185.48
577	MAQUINA RIEGO VICTORIA	2569.73	0.00	2569.73	1161.82	1407.91	0.00	0.00
578	UBS ESMINAZ	3829.89	2344.89	1485.00	1485.00	0.00	0.00	0.00
579	INVERSION MAQUINA RIEGO VIET-NAM	87580.42	87580.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
580	INVERSION MAQUINA RIEGO 41 VIET-	7689.38	7689.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	SubTotal Análisis :	**1480099.19**	**1095911.97**	**384187.22**	**170153.52**	**157981.02**	**38867.20**	**17185.48**
Análisis: 135-02								
513	UBPC Chapeo	36052.95	34329.35	1723.60	805.76	0.00	917.84	0.00
514	UBPC VIETNAM	44205.39	44205.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
515	UBPC Victoria	57843.21	26451.18	31392.03	24909.75	6482.28	0.00	0.00
516	UBPC REGADIO	24362.09	22084.15	2277.94	2277.94	0.00	0.00	0.00
518	UBPC DESQUITE	26442.74	25231.56	1211.18	0.00	1211.18	0.00	0.00
539	UBPC Guayabales	26219.43	0.00	26219.43	0.00	0.00	0.00	26219.43
903	UBPC ROGER GONZALEZ	1461.40	1461.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	SubTotal Análisis :	**216587.21**	**153763.03**	**62824.18**	**27993.45**	**7693.46**	**917.84**	**26219.43**
Análisis: 135-03								
519	CPA XXI Septiembre	27762.52	23898.07	3864.45	3864.45	0.00	0.00	0.00
520	CPA Antero Regalado	6847.23	6847.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
521	CPA Ram¢n L¢pez	16157.43	15727.43	430.00	0.00	430.00	0.00	0.00

522	CPA Revoluci¢n de Octubre		32129.09	26566.34	5562.75	4071.08	1491.67	0.00	0.00
524	CCS Pedro Filgueira		5079.26	1675.04	3404.22	3404.22	0.00	0.00	0.00
541	CCS SERGIO GONZALEZ		5731.91	5731.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		SubTotal Análisis :	**93707.44**	**80446.02**	**13261.42**	**11339.75**	**1921.67**	**0.00**	**0.00**
		SubTotal Cuenta :	**1790393.84**	**1330121.02**	**460272.82**	**209486.72**	**167596.15**	**39785.04**	**43404.91**
Cuenta: 136									
Análisis: 136-05									
510	ALFICSA		7191.69	3130.55	4061.14	0.00	8.95	4052.19	0.00
		SubTotal Análisis :	**7191.69**	**3130.55**	**4061.14**	**0.00**	**8.95**	**4052.19**	**0.00**
		SubTotal Cuenta :	**7191.69**	**3130.55**	**4061.14**	**0.00**	**8.95**	**4052.19**	**0.00**

Anexo 7: Porciento individual y acumulado por cliente, del total de venta

CLIENTES	Totales de ventas ($)	% Unitario	%+
EMPRESA AZUCARERA DIVERSIFICADA A. SANCHEZ	10183658,50	69,7087649	69,708765
UBPC Viel-Nam (514)	654826,50	4,4823917	74,191157
SUCURSAL MATANZAS (13096)	1225449,04	8,3883939	82,579551
MAQ. DE RIEGO UBPC VICTORIA (577)	862714,94	5,9054212	88,484972
ALFICSA (510)	620819,18	4,2496062	92,734578
SUCURSAL SANTA CLARA (13136)	131269,15	0,8985583	93,633136
SUCURSAL CAMAGUEY (13170)	120155,05	0,8224805	94,455617
UBPC Chapeo (513)	101629,06	0,6956671	95,151284
INVERSION MAQUINA DE RIEGO VIETNAM (579)	87580,42	0,5995019	95,750786
UBPC Victoria (515)	78061,31	0,5343421	96,285128
UBPC Regadío (519)	66116,90	0,4525807	96,737709
EMAT Guanabacoa (13526)	59562,75	0,4077165	97,145425
SUCURSAL CIEGO DE AVILA (13283)	59476,06	0,4071231	97,552548
SISTEMA RIEGO POR GOTEO (VIET NAM) (575)	53333,51	0,3650764	97,917625
TRANZMEC AGUADA (511)	48070,78	0,3290521	98,246677
CPA Antero Regalado (520)	47094,05	0,3223663	98,569043
UBPC Desquite (518)	40235,94	0,2754214	98,844464
CCS Pedro Filgueira (524)	33830,49	0,2315751	99,076039
CPA XXI Septiembre (519)	29135,99	0,1994405	99,275480
CPA Ramón López (521)	28221,89	0,1931833	99,468663
CPA Revolución de Octubre (522)	23354,44	0,1598649	99,628528
CCS Sergio González (541)	15994,74	0,1094865	99,738015
UBPC La Gloria (517)	15806,12	0,1081954	99,846210
UFCC MITRANS FERRO AZUCAR (512)	10663,85	0,0729957	99,919206
INVERSION MAQUINA RIEGO VIETNAM 41 (580)	7689,38	0,0526351	99,971841
SUCURSAL AZUMAT GUINES (13527)	2069,69	0,0141673	99,986008
SUCURSAL GUANTANAMO (13185)	1119,52	0,0076633	99,993671
UBPC Guayabales (539)	924,53	0,0063286	100,000000
TOTAL	14608863,77		

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 8: Comportamiento de los pagos de la EADAS. Último período

Resumen de la Tabla 2.5 Período de crédito por clientes (López,2010)					
Empresa	**Cantidad de Facturas**	**Valor por monto de facturas**	**Valor cobrado Cobrado**	**Resumen Días Promedio**	**Promedio Total x UEB**
UEB Servicios Generales (501)	**158**	**178241,82**	**178241,82**	**41**	
UEB Servicios Técnicos (502)	**379**	**327123,20**	**301501,61**	**59**	
UEB Derivados Torúla (503)	**245**	**1280414,87**	**833998,92**	**72**	
UEB Industria (504)	**838**	**2156440,99**	**1337325**	**91**	
UEB Producciones Alimentarias (506)	**84**	**73980,49**	**73980,49**	**22**	
INVERSION PLANTA PIENSO INTEGRAL (555)	**181**	**5960605,96**	**5902658,84**	**51**	
INVERSION 1ER NIVEL AUTOMATIZACION (556)	**1**	**47595,02**	**47595,02**	**29**	
TALLER INTEGRAL (563)	**117**	**43623,07**	**43623,07**	**32**	
1 SISTEMA DE RIEGO ASPERSION 4HA (568)	**3**	**57425,08**	**57425,08**	**37**	
GRADAS 24/30 (573)	**1**	**17246,45**	**17246,45**	**18**	
ARADO AT-91 (576)	**1**	**16360,02**	**16360,02**	**41**	
UBS ESMINAZ (578)	**11**	**24601,54**	**20771,65**	**65**	
EADAS	**2019**	**10183658,51**	**8830727,97**	**558**	**46,5**

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 9: Estados comparativos porcentuales de la EADAS 2010 EADAS

Estado de resultado		
cierre de 2010		
Partidas	**Pesos**	%
Ventas	34014451,00	100
menos: devoluciones en ventas	366014,85	1,07605691
Impuesto por ventas	8948161,15	0,2630694
Ventas Netas	24700275	72,6170033
Costo de ventas	23555332,00	69,2509545
Utilidad bruta en ventas	1144944,00	3,36605168
gastos de distribución y ventas	27883,00	0,08197398
Utilidad Neta en ventas	1117061,00	3,2840777
Gastos por pérdidas:		
Muerte animal	3045,00	0,00895208
Utilidad Neta Actividad Fundamental	1114015,00	3,27512268
Gastos generales y de administración	1668441,00	4,9050946
Pérdida en operación	554425,00	1,62996898
más: otros ingresos	401137,00	1,17931346
menos: otros gastos	871549,00	2,56229036
Pérdida antes de impuesto	1024837,00	3,01294588

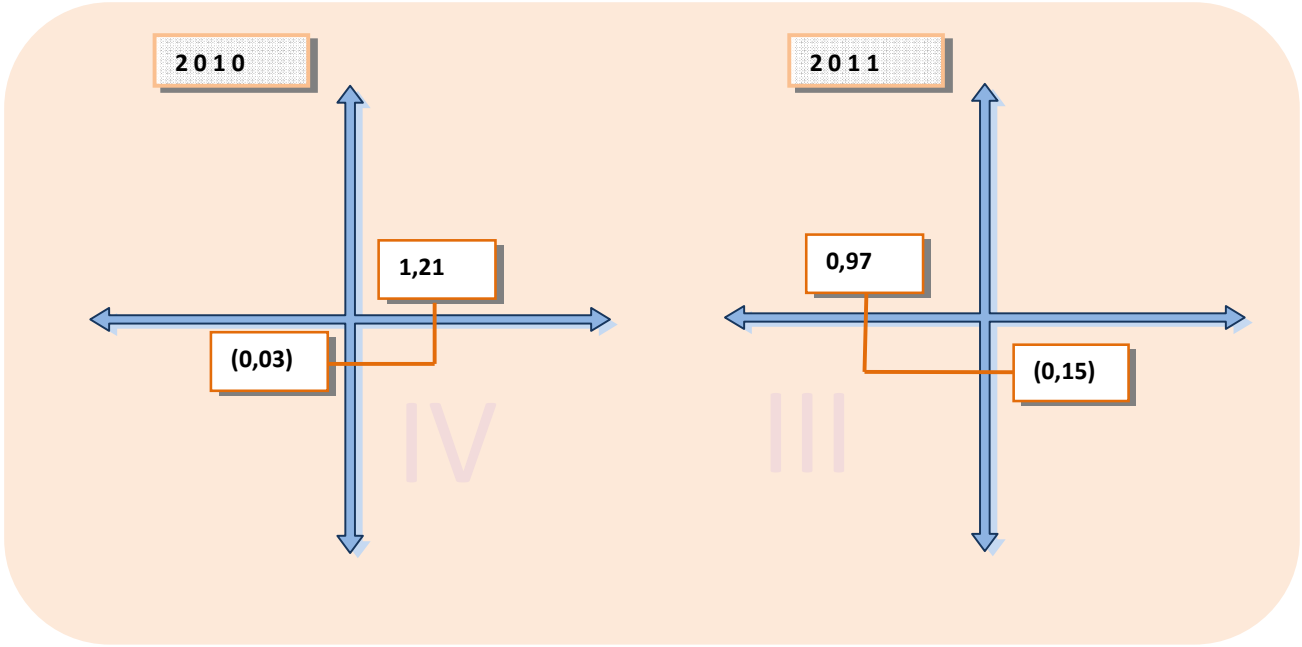
Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 9.1: Estados comparativos porcentuales de la EADAS 2011

EADAS
Estado de resultado
cierre de 2011

CONCEPTO	PARCIAL($)	TOTAL	%
Ventas	36669974	0	100
De ellas ingresos de operaciones	0	0	
más: subvenciones	0	36669974	100
menos: Devolución y rebaja de ventas	0	0	
menos: Impuesto por ventas	0	9646748	26,3069398
Ventas Netas	0	27023226	73,6930602
Costo de Venta	29644484	29644484	80,8413008
De ellos gastos opnes de tpte	0	0	
utilidad o perd bruta en ventas	0	-2621257	-7,14823796
menos gastos dist y ventas	0	58392	0,15923655
menos: gastos operacion comercio	0	0	
utilid o perd neta en ventas	0	(2679650)	-7,30747723
menos: perd por muerte animal	122129	0	
menos: perd en cosecha	120687	0	
exceso de gastos en invmat c/m propios	0	0	
exceso gastos act pecuarias	0	274297	0,74801526
utilidad o perdida act fundamental	0	(2953946)	(8,05548976)
menos gastos grles de administración	0	1778256	4,84935168
utilidad o perdida en operaciones	0	(4732202)	(12,9048414)
menos gastos financieros	1882974	0	
gastos por estadía	0	0	
gastos por perdida de bienes	137219	0	
gastos /desastres natur	3295	0	
gastos años anteriores	0	0	
otros gastos	323463	0	
de ellos: comedores y cafeterías	195986	0	
gastos por servcomunid y bateyes	80815	0	

gastos ajenos activ fundamental	342910	2770676	7,55570757
mas ingresos financieros	0	0	
financ centrales desactivados	0	0	
ingreso por recobro de estadía	0	0	
ingreso por sob de bienes	0	0	
ingreso años anteriores	0	0	
ing por serv comunidades y bateyes	18550	0	
otros ingresos	362218	380768	3666997400
DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIA	220553	0	
Utilidad o Perdida en el Periodo	0	(7122110)	(19,4221845)

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 10: Cuadrante de Navegación de la EADAS