



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

Centro Universitario Municipal CIENFUEGOS

Trabajo de Diploma
en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Aplicación de un Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por
Cobrar en la Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo

Autor: Taimí Cañellas Acosta
Tutor: Lic. Alay Rafael Correa Sánchez; MSc.

Curso 2011-2012
"Año 54 de la Revolución"

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
“Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Economía; perfil Ciencias Empresariales, autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor.

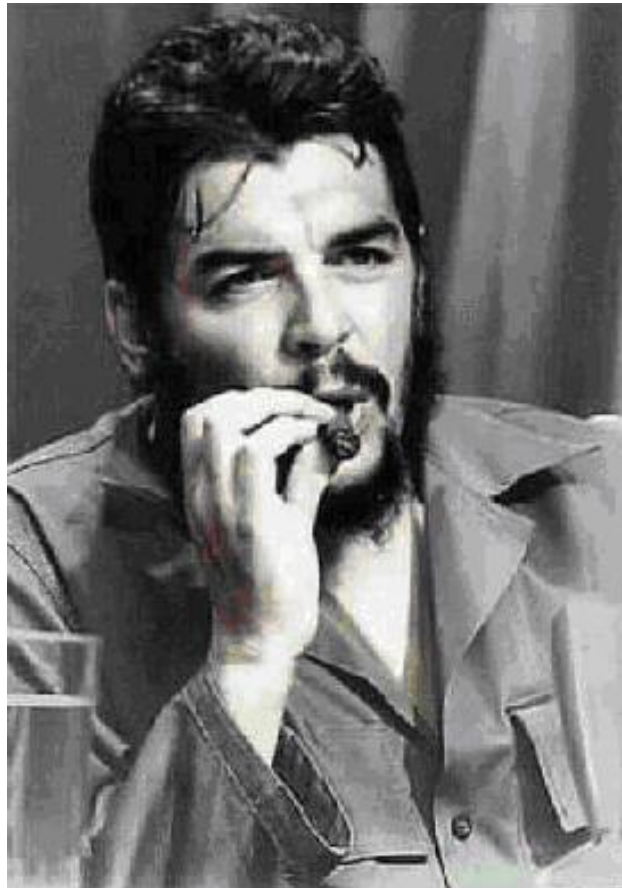
Los abajo firmantes certificamos que la presente investigación ha sido revisada según acuerdos de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico
Nombres, Apellidos y Firma

Técnica Computación
Nombres, Apellidos y Firma

Firma del Tutor

Pensamiento



.... En la tierra hacen falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y den más, que digan mejor ahora que mañana

Ernesto Che Guevara.

Dedicatoria

...A mi familia por estar siempre presente y de una forma u otra brindándome todo su apoyo.....

...A mi Hija Lianna que ha sido quien me ha dado fuerza para superarme, es la razón de mí existir.....

...A mi Abuelo Bárbaro que su gran sueño era verme graduada fue una de las personas que me impulsó en la vida....

Agradecimiento

A mi tutor Lic. Alay Rafael Correa Sánchez; MSc. que sin su apoyo el peldaño a escalar sería mucho más difícil, muchas gracias por su ayuda incondicional, su comprensión y dedicación.

A mi novio que de una manera tan especial me ha dado todo su apoyo y siempre ha estado a mi lado.

A Jorge Luis el económico de la Empresa que me brindó toda la información para poder terminar el trabajo de Diploma.

A mis profesores que me han enseñado todo lo que hoy sé y siempre me han brindado todo su apoyo.

Para dar culminación a esta tesis he necesitado de la colaboración de compañeros, familiares y amigos incondicionales a los que agradezco sinceramente.

A todos gracias por el tiempo valioso que le dedicaron.

Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de la investigación Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de de Productos Alimenticios y otros bienes de Consumo, la cual se desarrolló con el propósito de conocer qué efectos tendría la modificación de los estándares totales de crédito sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la empresa referida en el título de la investigación. Para dar cumplimiento a tal objetivo se aplicó el procedimiento propuesto por López (2010). Los resultados obtenidos permiten establecer si es conveniente, cancelar las ventas a clientes poco serios, establecer descuento por pronto pago y si se debe extender el período de crédito comercial a los clientes; asimismo si se debe conceder crédito comercial a una persona jurídica que lo solicita. Se llegan a conclusiones útiles y prácticas y en función de las mismas se efectúan recomendaciones a la dirección y al personal financiero de la empresa.

ABSTRACT

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

Índice

Contenido	Pág.
Resumen	
Índice	
Introducción	1
Capítulo 1 Fundamentación Teórica de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar.	4
1.1 Principales periodos de la historia d las finanzas	4
1.2 Objeto de estudio de las finanzas	6
1.3 Administración financiera de las Cuentas por Cobrar	8
1.4 Procedimientos para la administración financiera de las cuentas por cobrar de autores cubanos	12
Capítulo 2 Fundamentación del Problema de Investigación de la Empresa de Productos y otros Bienes de Consumo	15
2.1 Caracterización de la Empresa de Productos Alimenticios y otros bienes de consumo	15
2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la EMPA	19
Capítulo 3 Aplicación del Procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la EMPA	38
3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito	38
3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del Crédito. Aplicación	51
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	79

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1.2 Cambios resuelto de un Aumento en el período de descuento por pronto pago	12
Tabla 2.1 Condiciones para el Equilibrio Financiero. Resultados para la EMPA	33
Tabla 3.1: Clientes Clase A	38
Tabla 3.2: Clientes Clase A Morosos	39
Tabla 3.3: Cálculo de la utilidad Marginal	39
Tabla 3.4: Resultados de la aplicación del procedimiento. Cancelación de las ventas	42
Tabla 3.5: Resultado Marginal	43
Tabla 3.6: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E1	43
Tabla 3.7: Resultado Marginal	44
Tabla 3.8: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E2	44
Tabla 3.9: Resultado Marginal	45
Tabla 3.10: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E3	45
Tabla 3.11: Resultado Marginal	46
Tabla 3.12: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E4	46
Tabla 3.13: Comparación Planes actual y propuestos beneficiosos	47
Tabla 3.14: Resultado Marginal	47
Tabla 3.15: Promedio cuentas por cobrar programa propuesto	48

Tabla 3.16: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A	48
Tabla 3.17: Resultado Marginal	49
Tabla 3.18: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A	49
Tabla 3.19: Resultado Marginal	50
Tabla 3.20: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A	50
Tabla 3.21: Comparación Planes actual y propuestos beneficiosos	51
Tabla 3.22: Condiciones para el equilibrio financiero. Resultados para la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos	69

Introducción

El mundo actual se caracteriza por un profundo y vertiginoso proceso de variación en el que convergen factores como: globalización e internacionalización de los mercados, creciente incertidumbre del entorno, sensible modificación de las normas reguladoras de actuación, aumento notable de la competencia, conformación de un mercado dominado por la demanda cada vez más selectiva, y utilización de la calidad como estrategia competitiva de diferenciación e incremento en la diversidad de productos ofrecidos al mercado.

Estos cambios en el mundo empresarial desde mediados de los años 70, han conducido a innovaciones sorprendentes en la utilización de la información financiera y no financiera en las organizaciones. El nuevo entorno exige una administración financiera más eficiente.

La necesidad de una administración financiera más eficiente se vuelve particularmente más importante en lo que respecta a la gestión de las partidas financieras a corto plazo; toda vez que la dinámica galopante y la exigencia cada vez mayor de los mercados, hace que los empresarios-sin descuidar las proyecciones a largo plazo-, tengan que trazar estrategia de supervivencia para el día a día. Dicho de otro modo, si las empresas no pueden sobrevivir hoy para que preocuparse por el mañana.

Así, la administración eficiente del capital de trabajo se erige como una necesidad impostergable; y, dentro de este las partidas por cobrar revisten una importancia inusitada. Por un lado por la influencia en el efectivo, en la liquidez; y por otro, porque si bien dentro de las estrategias de supervivencia para el día a día de los gerentes financieros ocupan un lugar meritorio aquellas orientadas a la generación de ventas de forma creciente, si estas no se cobran, no hay utilidad real.

Para el caso de Cuba, este tema, el de la administración de las cuentas por cobrar y la gestión de cobros reviste también una importancia excepcional; a pesar de que nuestras organizaciones operan en un mercado nacional más calmado, menos exigente.

El tema se vuelve particularmente significativo y recurrente debido a los serios problemas que, desde hace ya muchos años, se vienen acumulando al respecto. Tal es el caso, que se ha llegado

a denominar el fenómeno como la *cadena de impagos*. Asimismo, por la asimilación y resolución por parte del gobierno de la necesidad de sanear las finanzas del país.

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

El problema está en un número importantísimo de empresas del país. Las entidades de la provincia de Cienfuegos no escapan a ello. Ni las del municipio capital provincial.

Una de las entidades que muestran cuentas envejecidas, rotación de cuentas por cobrar baja y elevados ciclos de cobro, es la Unidad Básica Cigarros y Café. De ahí que nuestra investigación titulada “Aplicación de un Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Básica Cigarros y Café”, tenga como **problema científico**:

¿Qué efecto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo la modificación de sus estándares de crédito?

Hipótesis:

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

Objetivo general: Aplicar el procedimiento metodológico para la administración financiera de las cuentas por cobrar de (López 2010) en la Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo.

Objetivos específicos:

1. Estudiar los referentes teóricos respecto al problema de investigación.
2. Fundamentar el problema de investigación en la Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo.

3. Aplicar el procedimiento metodológico para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo.

Variables:

Independiente: Estándares de crédito

Dependientes: 1) cuentas por cobrar; 2) utilidades

El trabajo se estructura en tres capítulos, a saber:

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

Capítulo II: Fundamentación del problema de investigación en la Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo.

Capítulo 1 Fundamentación Teórica de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar

Marco teórico referencial

1.1 Principales períodos de la historia de las finanzas

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

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

Principales períodos de la historia de las finanzas

1) La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial

Durante este tiempo no es mucha la investigación que se lleva a cabo en el campo de las finanzas, incluso podemos decir que es prácticamente inexistente hasta el siglo XIX. Sin embargo, es en este tiempo cuando avanza considerablemente la Teoría Económica. Es entonces cuando surge el llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en su libro "La riqueza de las naciones", a partir de ahí le siguen otros economistas ingleses como Malthus, Mill o David Ricardo, de la Escuela de Viena cuyos representantes más notables son Menger, Böhm-Bawerk y Von Wieser, de la Escuela de Lausana a la cual pertenecen Walras y Pareto y finalmente a la escuela de Cambridge con economistas como Wicksell y Marshall. Es precisamente con este último con el que damos por terminada la era de la economía clásica con su libro "Principios de Economía".

Mientras tanto en el ámbito de las finanzas hasta principios del siglo XIX los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de Contabilidad o a controlar la Teneduría, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

Es una etapa en que la empresa se expande, ocurren fusiones para lo cual son necesarias grandes emisiones de acciones y obligaciones, y se presta una especial atención a los mercados financieros y a la emisión de empréstitos, en la que se observa un espectacular auge.

Ya para 1929 la economía se encuentra inmersa en una crisis internacional. La situación de la bolsa de Nueva York era caótica y la Política Económica llevada a cabo contribuyó a agravar la crisis. Durante la crisis de los objetivos son la supervivencia de la empresa y la liquidez. Se produjeron estudios desde el punto de vista legal con la intención de que el accionista y el inversor tuviesen más información sobre la situación económica de la empresa: financiación, liquidez, solvencia, rentabilidad... Podemos decir que aparece el intervencionismo estatal.

La época de los años cuarenta estuvo empañada por la guerra declarada en los primeros años y la guerra fría en los siguientes. No se da ningún cambio considerable en la concepción de las Finanzas y la Empresa. El gerente continúa con su labor, predomina una política poco arriesgada, lo que supone un endeudamiento, y se prima la liquidez y la solvencia. Sin embargo, en este período comienzan a germinar los brotes de la moderna concepción financiera de la empresa.

2) Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la crisis de la energía: la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales

Después de la guerra comienza a estudiarse los desarrollos de la Investigación Operativa y la Informática aplicados a la empresa. Comienza a despertar importancia la planificación y control, y con ellos la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería.

Entre los años cincuenta y la crisis energética de 1973 se vive un ciclo alcista en la economía, en el que la empresa tiene una gran expansión y se asientan las bases de las finanzas actuales. En este período de prosperidad los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior. También se extenderán las técnicas de Investigación Operativa e Informatización, no sólo para grandes empresas.

Se va cimentando la moderna Teoría Financiera, los estudios son publicados en publicaciones especializadas a las que ni siquiera los propios investigadores confieren su total confianza.

La década del 1950 supone una profundización y crecimiento de los estudios de la década de los cincuenta, produciéndose definitivamente un desarrollo científico de la Administración Financiera de Empresas, con múltiples investigaciones, resultados y valoraciones empíricas, imponiéndose la

Técnica Matemática como el instrumento adecuado para el estudio de la Economía Financiera Empresarial.

3) Expansión y profundización de las finanzas desde la crisis de la energía hasta nuestros días

Desde el primer shock del petróleo en 1973 hasta nuestros días los estudios sobre la Ciencia de la Gestión Financiera de la Empresa se han expandido y profundizado notablemente. Surgen nuevas líneas de investigación como la Teoría de Valoración de Opciones, la Teoría de Valoración por Arbitraje y la Teoría de Agencia.

Durante la década de los setenta se comienza a dibujar la Teoría de Agencia. La relación de agencia es aquella en la que se ven envueltos los propietarios del capital y los directivos. El problema en esta situación es el conflicto de intereses entre los participantes, el principal delega responsabilidades en el agente, y tiene que establecer un contrato con el agente de modo que éste último lleve a cabo su labor con el fin último de llegar al objetivo del principal. Pero de todo ello se derivan unos costes debido al contexto de información asimétrica, unos costes de supervisión por parte del principal al agente, unos costes de influencia y unos costes de pérdida de eficiencia. Estos costes se derivan de que el trabajo realizado por el agente no siempre es observable por el principal, y si lo es puede llegar a ser muy costoso, de las relaciones entre los distintos colectivos dentro de la empresa y de las desviaciones de las actuaciones de los agentes en relación con el esfuerzo óptimo. Todo ello ha generado una amplia literatura con diversidad de opiniones.

1.2 Objeto de estudio de las finanzas

Podemos decir que el objeto de estudio de la Administración Financiera se centra en las decisiones financieras, decisiones tanto de inversión como de financiación. Las funciones de la Dirección financiera de la Empresa giran en torno a la obtención de fondos y su uso, y consisten en dar una respuesta racional y adecuada a una serie de preguntas:

- ¿Cuál es el volumen total de activos que se debe invertir en cada período, y a qué ritmo debe crecer este volumen?
- ¿Qué clase de activos debe adquirir la empresa?

- ¿Qué fuentes de financiación debe utilizar la empresa y cuál debe ser la composición de ese pasivo?

Otros plantean estas decisiones básicas como:

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

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

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

La obtención de los recursos para desarrollar las actividades y procesos que permiten a las organizaciones empresariales alcanzar sus objetivos estratégicos, constituye un tema de vital importancia para los administradores financieros, y por eso las decisiones de financiación clasifican como una de las decisiones básicas. Dentro de los recursos necesarios para el despliegue de estas actividades juega un rol todavía más importante el dinero, el líquido.

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

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

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

1.3 Administración financiera de las Cuentas por Cobrar

Para conservar a los actuales clientes y atraer a una nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos. (Gitman, 2006). La concesión de crédito en términos empresariales, o sea no de instituciones financieras bancarias, se refiere al crédito comercial a aquel originado por ventas de mercancías que no se realizan de contado sino mediante crédito. Las ventas de mercancías a crédito desde el punto de vista contable dan lugar a una cuenta apellidas por cobrar, o sea a una Cuenta por Cobrar. Sin embargo no todas las cuentas por cobrar se origina por este concepto, sino que existen otras causas, como se muestra más adelante.

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

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

Registro en cuentas por cobrar

Existen varias clasificaciones de estas cuentas. Así las (Resolución 235 del 2005, 2005) Normas Cubanas de Contabilidad las enuncia de la siguiente manera:

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

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

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

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

Inversión en cuentas por cobrar

Invertir en cuentas por cobran representa una necesidad empresarial, toda vez que, como se ha apuntado antes, las empresas para realizar sus mercancías, productos o servicios en el mercado necesitan otorgar crédito para estimular a los potenciales clientes.

Lo anterior supone riesgos y costos para la empresa. Se corre el peligro de que aquellos clientes en los que se deposita confianza, no la honren con el cumplimiento de los compromisos que asuman mediante contrato; esto es que llegado el vencimiento del período de crédito no cancelen con la empresa la deuda contraída. O sea, el riesgo de impago.

- **Riesgo relacionado a la inversión en cuentas por cobrar: su administración**

Esto supone que la empresa antes de conceder el crédito comercial, realice una serie de acciones tendentes a asegurar razonablemente su inversión. Entre estas acciones, los gerentes financieros pueden, fijar estándares de crédito, definir políticas, recopilar y evaluar información de crédito de los solicitantes

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

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

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

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de esta. Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo.

Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido.

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

- **costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar**

Respecto al costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar hay que tener claro que 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.

Se debe determinar el 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 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 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:

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

Políticas de cobros

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

Las empresas deben determinar 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 1.2: 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 ^b	D	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.

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

1.4 Procedimientos para la administración financiera de las cuentas por cobrar de autores cubanos

Procedimiento propuesto por Ramos (2006)

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.

Lo anterior se puede explicar más gráficamente, como sigue:

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.

Procedimiento propuesto por López (2010)

El Procedimiento Propuesto (como se muestra en el anexo 1) consta de dos grandes pasos o fases, a saber:

El primer paso evalúa la conveniencia de modificar los estándares totales de créditos de la empresa solicitante. Consiste en aplicar la metodología diseñada y aplicada por Ramos (2006); y aplicada por Abreus (2008), Quevedo (2009), González (2009), Brito (2011).

Este segundo paso consiste en evaluar si es sujeto de crédito o no la empresa solicitante.

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, a saber:

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

Este procedimiento fue aplicado por Pérez (2011), Hernández (2011), Zequeira (2011).

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

Capítulo 2 Fundamentación del problema de investigación en la empresa mayorista de productos alimenticios y otros bienes de consumo

2.1 Caracterización de la Empresa de Productos Alimenticios y otros bienes de consumo

Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo con domicilio legal en Avenida 72 Final Pueblo Grifo, Cienfuegos, subordinada al Ministerio del Comercio Interior y constituida por la Resolución 270/06 del Ministerio de Economía y Planificación; tiene por actividad económica: entregar en tiempo y con la calidad requerida los productos alimentarios a la población y, comercializar dichos productos a organismos de la entidad nacional; asimismo almacena, conserva y custodia productos y mercancías de la reserva estatal.

MISIÓN

La EMPA tiene por misión “dar cumplimiento a la política Comercial del territorio, con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la alimentación de la población cubana y contribuir a la seguridad alimentaria del país.”

VISIÓN

La Empresa Mayorista de alimentos y otros bienes de Consumo, con la ampliación de sus almacenes, la asimilación de nuevas tecnologías, el trabajo que se ha venido desarrollando con la Capacitación de sus trabajadores y sus cuadros de dirección; organiza, dirige, controla y evalúa los resultados de todas las unidades pertenecientes a su organización; lo que permitirá:

- Cumplir con la política comercial dirigida por la UNAL, asegurando entregas de productos alimenticios y otros bienes de consumo en los ciclos establecidos y con la calidad establecida.
- Asegurar y controlar el inventario de las reservas estatales movilizativas.
- Reducir a los niveles permisibles los productos no aptos para el consumo humano.
- Lograr el cumplimiento de los planes anuales de circulación mayorista, inversiones y de los portadores energéticos.
- Mantener una buena posición financiera que permite cubrir nuestras obligaciones.
- Avanzar en la informática e implementación del sistema Versat Sarasola, que facilita los procesos productivos, comerciales, contables, y económicos con mayor eficiencia.

- Elevar la gestión de Recursos Humanos y se aplica los sistemas de pagos y de estimulación que motiva y asegura la estabilización de los trabajadores que alcanzan y comparten los valores principales para obtener el éxito.
- Llevar a planos superiores el rigor del control interno y la confiabilidad de la contabilidad, logrando que los estados financieros constituyan una herramienta para la toma de decisiones en función de alcanzar mayor eficiencia económica.
- Implementar las normativas generales y componentes de la resolución 60/2011 del MFP.
- Actualizar los planes de prevención contra el delito, la corrupción y las ilegalidades., con la participación de todos los trabajadores, lo cual es el instrumento básico para la reducción del delito.
- Incorporar al 100 % de las unidades subordinadas al perfeccionamiento empresarial.
- Alcanzar una consciente aplicación de la política de cuadros.
- Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.
- Alcanzar el 3er nivel tecnológico en el 100 % de sus almacenes.
- Perfeccionar la técnica del trabajo de Fiscalización y Control acorde a los procedimientos recibidos por la UNAL para garantizar un eficiente control de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Cumplir en tiempo y forma con las orientaciones sobre los planes de tiempo de guerra y contra catástrofes, así como con otros planes y documentos.
- Implementar técnicas encaminada al perfeccionamiento de la planificación, organización, control e información de los procesos que se desarrollan en el sistema de la organización.

La empresa cuenta con una amplia visión donde se ve reflejada la imagen de lo que desea ser en un futuro, brinda una dirección que expresa aspiraciones de cambios para el futuro, es punto de partida para la determinación de los objetivos estratégicos que presenta la entidad, en ella se expresa el compartimiento de los miembros de la organización desde los trabajadores hasta los cuadros de dirección.

OBJETO EMPRESARIAL:

- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y otros bienes de consumo según nomenclatura aprobada, en moneda nacional.
- Prestar servicio de almacenaje, conservación, y custodia de los productos y mercancías a fines pertenecientes a la reserva estatal, en moneda nacional.
- Prestar servicios de salvamentos y envases de productos alimenticios y otros bienes de consumo, en moneda nacional.
- Brindar servicio de comedor a sus trabajadores en moneda nacional.
- Brindar servicio de transporte de personal en moneda nacional.

La empresa cuenta con 9 unidades básicas en diferentes municipios de la provincia con el objetivo de hacerle llegar la alimentación a la población en tiempo, con la calidad requerida, a los lugares más intrincados y almacenar y custodiar los productos de la reserva estatal.

Además existe La Proyección Estratégica aprobada por el director. Esta cuenta con 19 objetivos estratégicos enmarcados desde el 2010 hasta el 2013, Bancos de Problemas, Estrategias, Principal Problema Estratégico y Principales Soluciones Estratégicas.

Breve caracterización de la administración de la EMPA y de su estructura contable

En esto se tuvo en cuenta la experiencia del personal directivo de la entidad, así como la estabilidad y conocimientos del personal que trabaja en las áreas de contabilidad, finanzas y comercialización. Para alcanzar ese objetivo se realizaron entrevistas con el personal de recursos humanos. Esta información se pudo corroborar con la consulta de los expedientes de los directivos.

El director de la entidad, graduado de nivel superior, se desempeña en el cargo desde diciembre del 2004 hasta la fecha. A la experiencia adquirida en el desempeño de esta función se une la alcanzada anteriormente en los distintos puestos de dirección que ha ocupado, entre los cuáles se halla un diplomado recientemente cursado y superación para cuadros.

El Departamento de Contabilidad está constituido por 11 trabajadores, de los cuales 1 adiestrada, 1 secretaria, 1 chofer, 1 económico, 1 Jefe de departamento, 2 Especialistas Principales y 4 Técnicos, de estos dos se encuentran cursando la Universidad. La mayoría de estos trabajadores tienen entre 35 y 40 años, y un alto porcentaje de ellos mujeres.

La plantilla aprobada para este departamento 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 con la versión 6.11 desde marzo de 2010. Los trabajadores-usuarios de este dominan los elementos teóricos prácticos necesarios para aprovecharlo de manera suficiente para el ejercicio de las funciones de cada quien, pues al implantar el sistema todos los usuarios que lo iban a operar recibieron de manera colectiva e individual una capacitación para poder prepararlos en el manejo de dicho sistema, que brinda gran ayuda en la entidad ya que a través de él se puede trabajar de manera más factible, ofreciendo datos más exactos y de forma organizada y rápida.

Condiciones de mercado y características de los principales rubros comercializables de la EMPA

Los productos que comercializa la empresa se califican como de alta demanda por lo que la EMPA no tiene dependencia de un solo cliente sino que, por el contrario, existen más de uno. Lo anterior se comprobó mediante la revisión los expedientes de clientes actuales y los contratos suscritos con ellos.

Los clientes actuales de la empresa suman más de 85 clientes y, en medio de los nuevos cambios en el modelo económico cubano y en el entorno empresarial cubano, aparecen nuevas figuras económicas que se presentan como potenciales clientes de la empresa teniendo en cuenta la misión con que aparecen ante la sociedad.

LA EMPA se ha desenvuelto en los últimos años en un mercado estable, ya que los principales productos que ellos venden son para la canasta básica para el consumo de la población, no teniendo fluctuación en los precios, los suministradores han cambiado, el arroz y los granos vienen de los agropecuarios debido a la política del país de disminuir las importaciones.

Caracterización de la política de crédito de la EMPA

El criterio mínimo de la Entidad para conceder crédito no incluye evaluaciones de crédito, referencias, cálculo de ciertos índices financieros; asuntos que le ofrecerían una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Sin embargo, sus condiciones de crédito sí especifican claramente los términos y condiciones de pago aspectos tales como precios, forma y término de pago, período de crédito, facilidades de crédito, instrumentos de pago,

especificaciones de calidad, garantías, penalidades, reclamaciones; condiciones que garantizan un mínimo de seguridad, calidad y cobertura ante el riesgo de impago. Se les da un seguimiento y análisis a las deudas vigentes a través de técnicas como el análisis por edades o envejecimiento de las cuentas por cobrar, mientras que en las gestiones de cobro personalizadas no se realizan de forma sistemática en los casos en que se vayan de términos. La empresa no realiza “compensación de sus cuentas”.

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la EMPA

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

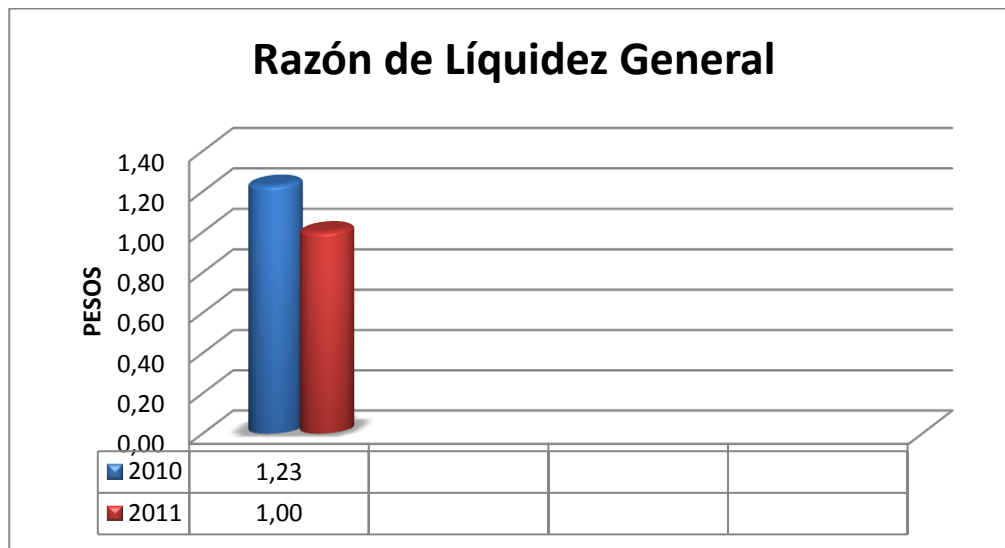
La determinación exacta de un índice financiero aceptable depende en gran medida del campo industrial en que opere la organización, del promedio para la industria de cada indicador que se analice. Como es conocido, en el caso de nuestra economía este dato rara vez se conoce -por no decir que nunca-. 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.

Razones de Liquidez

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

2010	2011
$= \frac{35\,066,6}{28\,556,3} \approx 1,23$	$= \frac{28\,910,6}{28\,912,9} \approx 1$

Gráfico: 2-1



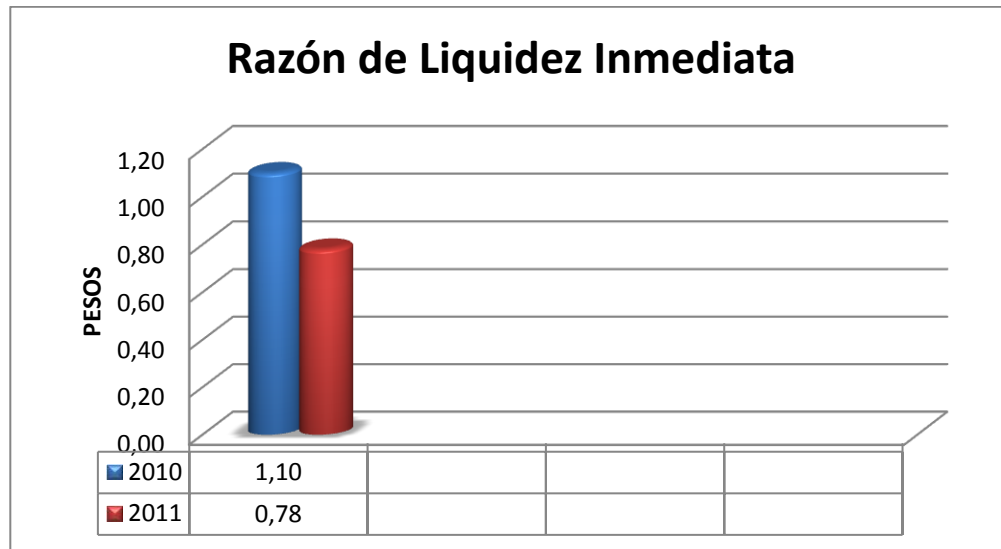
Fuente: (Elaboración propia)

La razón circulante muestra que la EMPA poseía en los años 2010 y **2011**, 1,23 y 1 pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada fue desfavorable y relativamente sensible. Si bien en los dos períodos referidos la entidad estaba en peligro de no poder enfrentar las deudas que vencían en el corto plazo, esta situación se exacerbó en el segundo ejercicio. 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 17,55 % de un año a otro; mientras que el pasivo circulante aumentó en un 1,24 %.

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

$$\begin{array}{cc}
 \text{2010} & \text{2011} \\
 = \frac{35\,066,6 - 4\,391,1}{28\,556,3} \approx 1,1 & = \frac{28\,910,6 - 6\,975,9}{27\,958,3} \approx 0,78
 \end{array}$$

Gráfico: 2-2



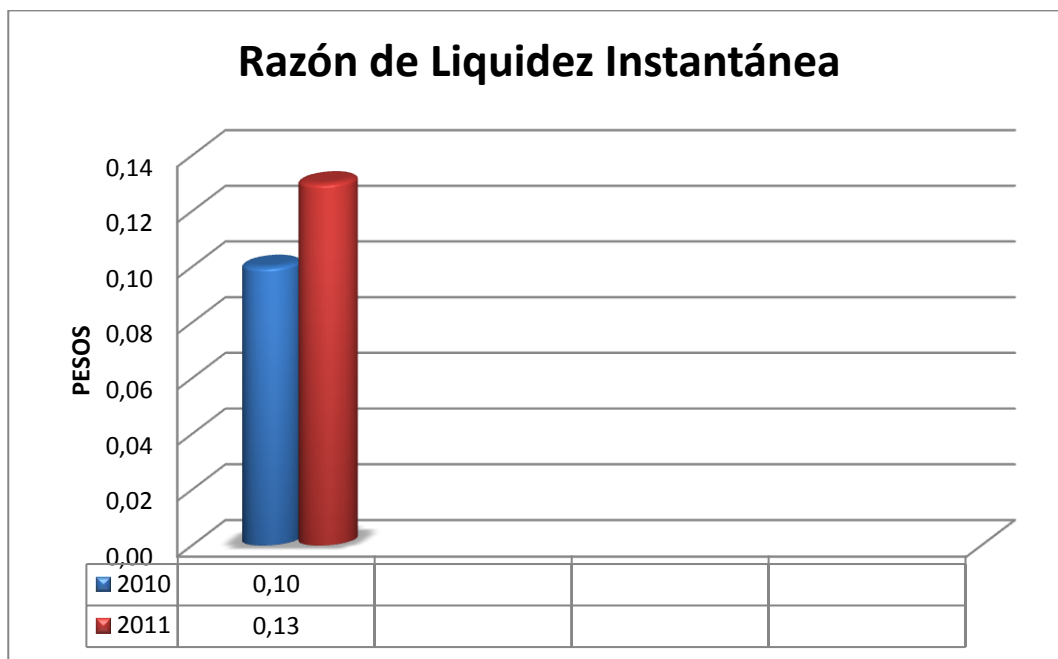
Fuente: (Elaboración propia)

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2010 y **2011**, aproximadamente 1 y **0,78** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. En el primer período la EMPA tenía activos circulantes ociosos, mientras que en el segundo ejercicio, el ratio, se encontraba dentro del intervalo en que se considera correcto aunque en su límite superior. La variación del indicador anterior respecto a este denota que los inventarios no representan un monto significativo dentro del activo a corto plazo, sobre todo en el primer año.

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

$$\begin{array}{cc}
 \text{2010} & \text{2011} \\
 = \frac{3\,177,4}{28\,556,3} \approx 0,1 & = \frac{3\,620,2}{27\,958,3} \approx 0,13
 \end{array}$$

Gráfico: 2-3 Razón de Liquidez Instantánea



Fuente: (Elaboración propia)

La razón muestra que por cada peso de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 0,1 y **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 0,1 y **0,13** en efectivo. La variación experimentada es favorable aunque relativamente poco significativa. En ambos períodos se evidencian problemas de liquidez instantánea.

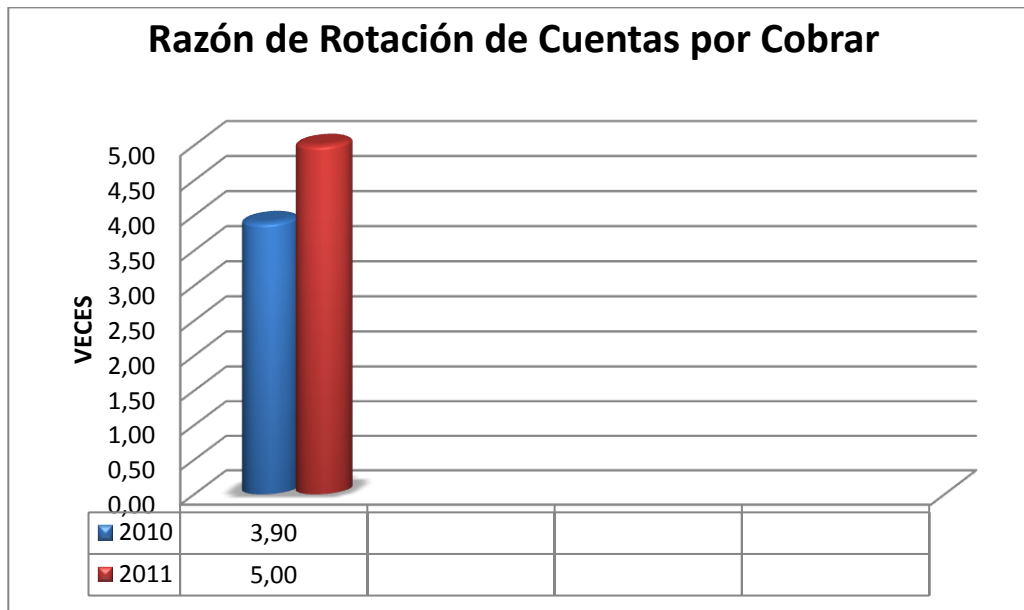
El cambio tan brusco de la razón anterior a este ratio obedece a que el grupo de cuentas que se sustraen del numerador de la fracción representan un porcentaje muy importante en ambos períodos del total de activo circulante; a saber del 58 y 53,3 % en 2010 y **2011** respectivamente; lo cual es consistente con la situación problemática planteada en la investigación.

Razones de Actividad

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

2010 $= \frac{77\,589,8}{19\,874,2} \approx 3,9 \text{ veces}$	011 $= \frac{73\,086,9}{14\,617,2} \approx 5 \text{ veces}$
---	---

Gráfico: 2-4



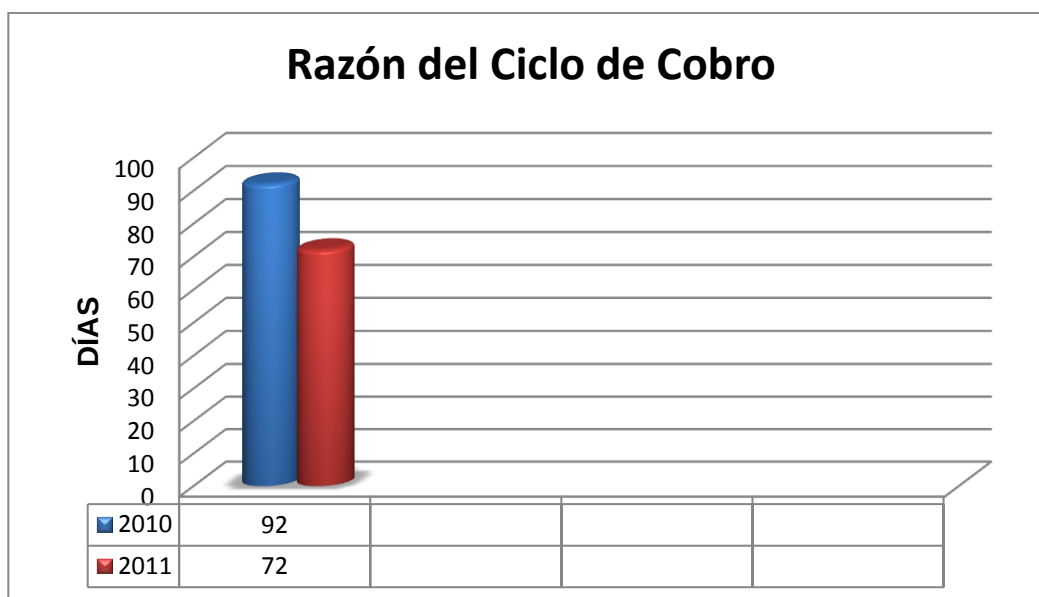
Fuente: (Elaboración propia)

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

$$\begin{array}{l} \text{2010} \\ = \frac{360}{3,9} \approx 92 \text{ días} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{2011} \\ = \frac{360}{5} \approx 72 \text{ días} \end{array}$$

Gráfico: 2-5



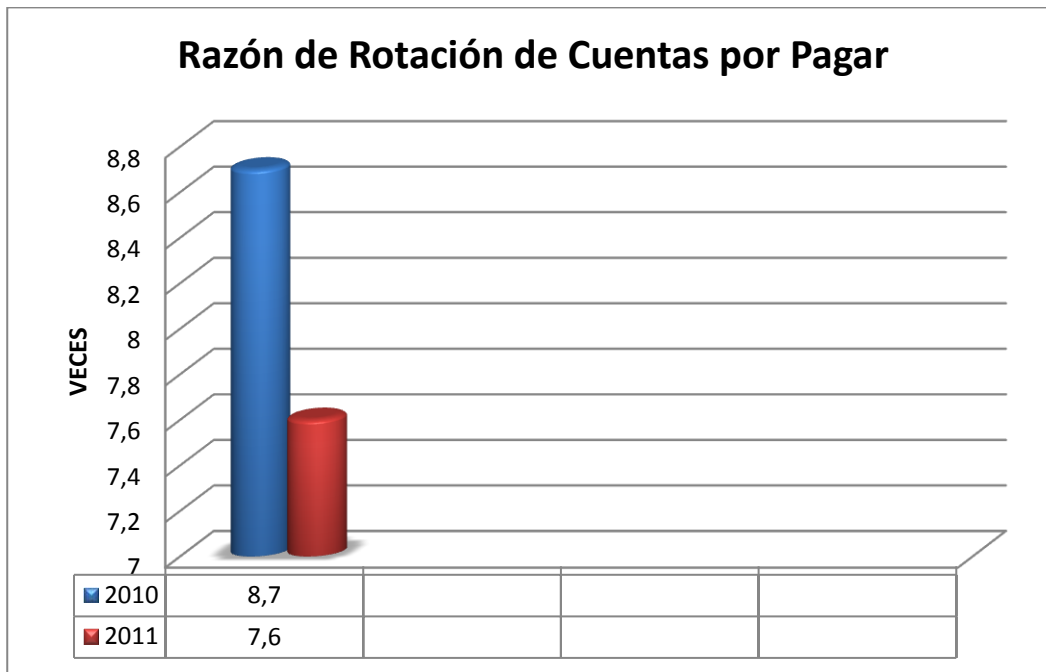
Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 3,9 y **5** veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es favorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 92 y **72** días, respectivamente. O sea a la empresa le tomó como promedio cobrar sus ventas netas a crédito aproximadamente 92 y **72** días en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue favorable, y se debe a que habiendo disminuido las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, las cuentas por cobrar disminuyeron en una proporción mayor a lo que lo hicieron las ventas; a saber, mientras estas disminuyeron en un 5,80 %, el promedio de cuentas por cobrar lo hicieron en un 26,45 %

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

$$\begin{array}{cc} \text{2010} & \text{2011} \\ \hline = \frac{82\,202,6}{9\,383,9} \approx 8,75 \text{ veces} & \frac{77\,932,5}{10\,254,3} \approx 7,59 \text{ veces} \end{array}$$

Gráfico: 2-6



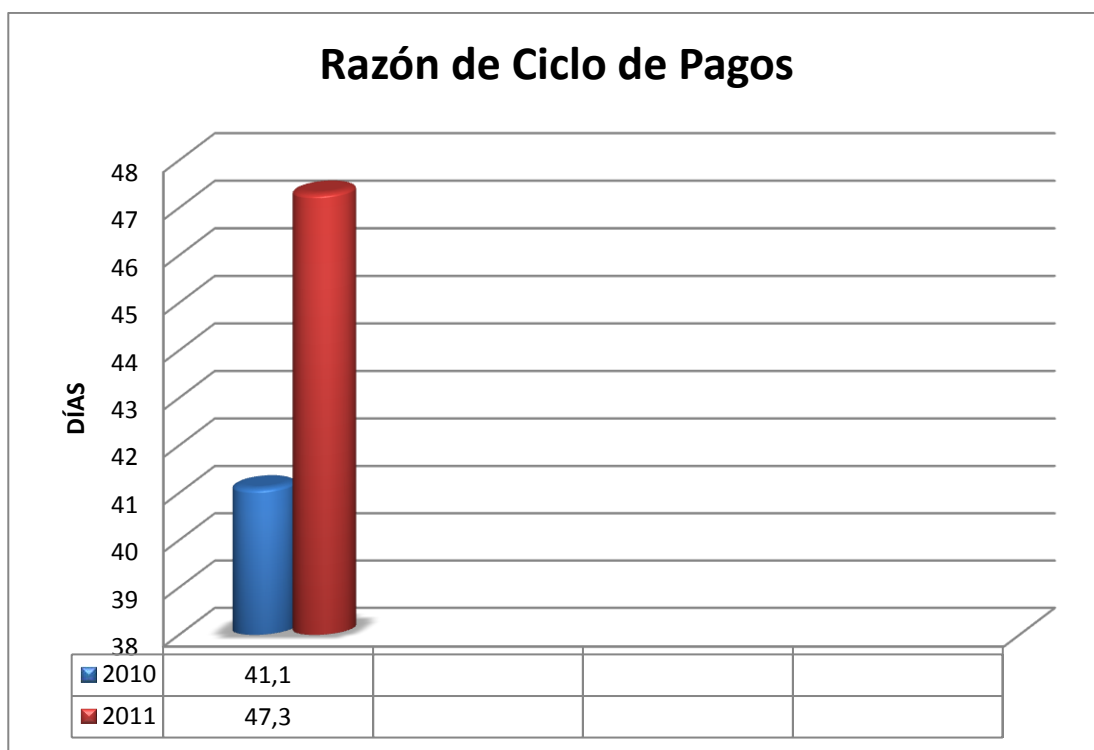
Fuente: (Elaboración propia)

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

$$\begin{array}{c} \text{2010} \\ \\ = \frac{360}{8,75} \approx 41,1 \text{ días} \end{array}$$

$$\begin{array}{c} \text{2011} \\ \\ = \frac{360}{7,59} \approx 47,3 \text{ días} \end{array}$$

Gráfico: 2-7



Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por pagar es de 8,75 y 7,59 veces en 2010 y **2011**, respectivamente; para un ciclo de pago de 41,1 y **47,3** días en los períodos analizados. La variación experimentada puede ser calificada como favorable, a pesar de que el cambio es para aumento, si se considera que este no afecta la reputación crediticia de la EMPA; toda vez que este razonamiento es consistente con una de las estrategias para la administración eficiente del capital de trabajo, a saber: pagar tan tarde como sea posible... En el segundo ejercicio dispone por un período mayor del dinero de los proveedores para utilizarlo en sus operaciones corrientes.

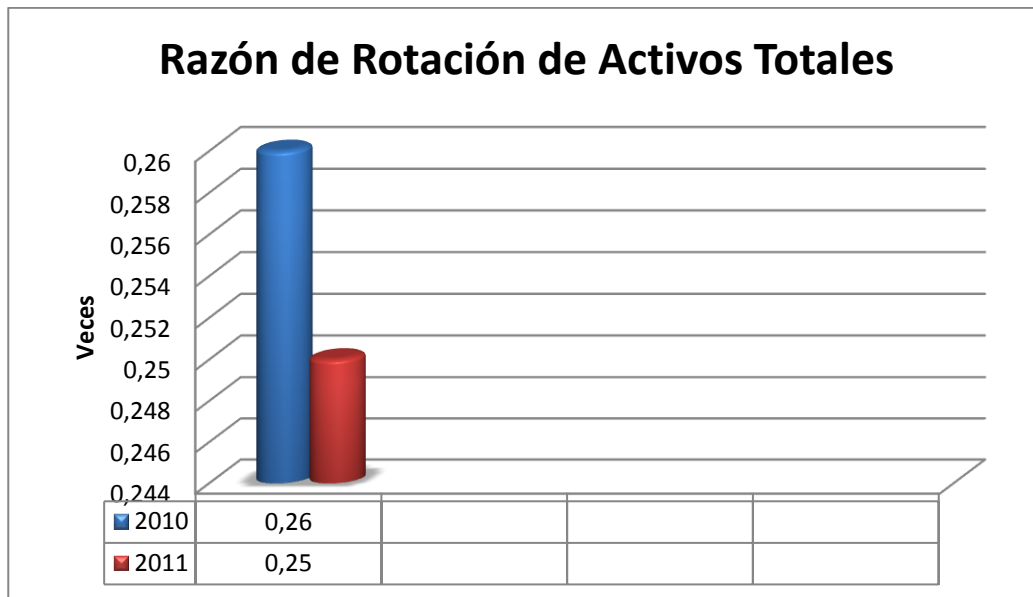
La interpretación de este resultado puede ser otra en dependencia del analista que la haga y la posición que este asume respecto a las variables: “reputación crediticia” y “tiempo en que se deben cancelar las cuentas”, esto es: tan rápido o tan tarde como sea posible.

Este indicador tiene una estrecha relación con las razones Rotación de Cuentas por Cobrar y Ciclo de Cobro: por lo general las empresas pagan después haber cobrado. En el caso de la EMPA este comportamiento no es el que tiene lugar. Incluso, mientras el ciclo de cobro disminuye el de pago aumenta.

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

$$\begin{array}{ccc} & 2010 & 2011 \\ = & \frac{77\,589,8}{295\,075,7} \approx 0,26 \text{ veces} & = \frac{73\,086,9}{288\,481,9} \approx 0,25 \text{ veces} \end{array}$$

Gráfico: 2-8



Fuente: (Elaboración propia)

Este ratio arroja que la empresa obtenía aproximadamente 0,26 y **0,25** pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y **2011** respectivamente. La variación es favorable pero poco significativa.

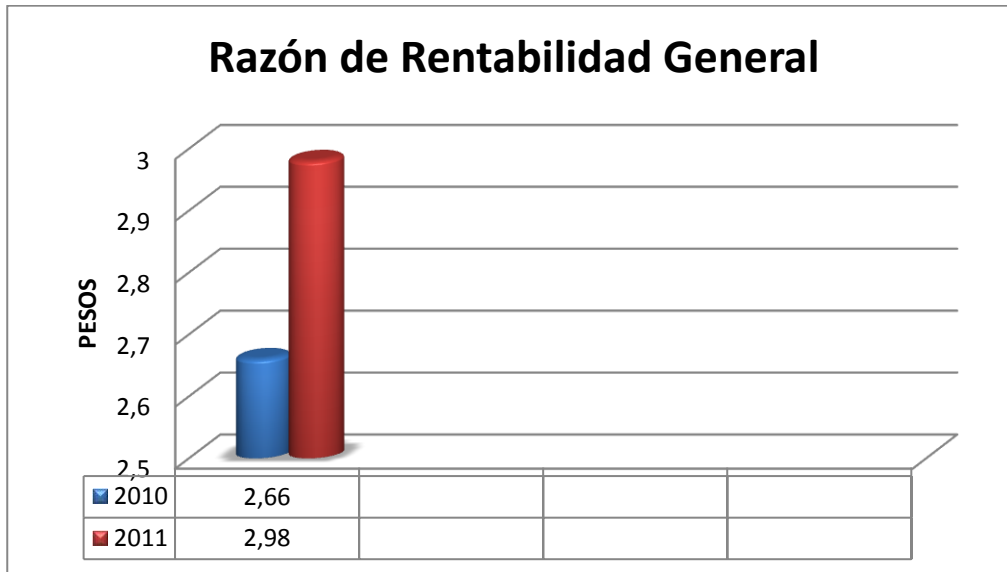
Razones de Rentabilidad

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

$$\begin{array}{c} 2010 \\ = \frac{209\,023,5}{78\,339,7} \approx 2,66 \end{array}$$

$$\begin{array}{c} 2011 \\ = \frac{220\,002,3}{73\,766,4} \approx 2,98 \end{array}$$

Gráfico: 2-9



Fuente: (Elaboración propia)

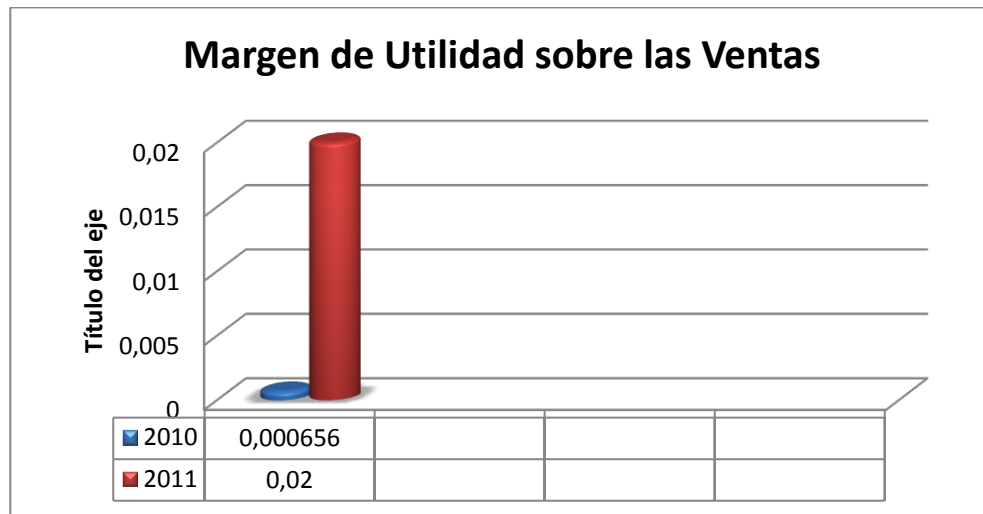
Para generar un peso de ingreso total la organización gastó \$ 2,66 en 2010 y **\$ 2,98** en **2011**. La variación de un período a otro es desfavorable, y es el resultado de los efectos combinados del incremento de los gastos y el decrecimiento de los ingresos. El incremento en los gastos estuvo en el costo de ventas y los gastos de operación, los cuales pasaron de un 85 % a un 87 %, y de un 10,41 % a un 11,18 % respectivamente.

$$\text{Margen de Utilidad sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\begin{array}{c} 2010 \\ = \frac{50,9}{77\,589,8} \approx 0,000656 \end{array}$$

$$\begin{array}{c} 2011 \\ = \frac{1\,465,7}{73\,086,9} \approx 0,02 \end{array}$$

Gráfico: 2-10



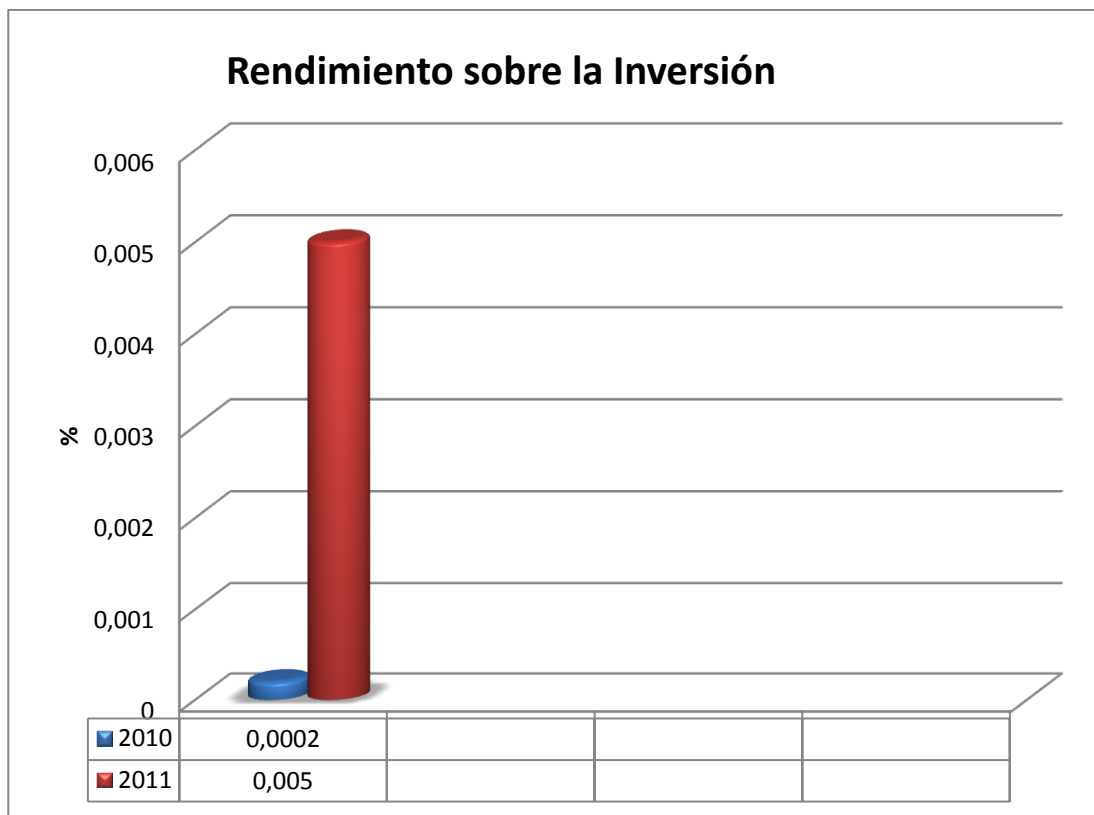
Fuente: (Elaboración propia)

La razón muestra que la EMPA generaba en los períodos 2010 y **2011** \$ 0,000656 y \$ **0,02** de utilidad por cada peso de venta. La variación experimentada es favorable y sensible y se debe sin embargo el margen todavía es bajo.

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

2010 $= \frac{50,9}{295\,075,7} \approx 0,00017 \approx 0,0002$	2011 $= \frac{1\,465,7}{288\,481,9} \approx 0,0050 \approx 0,005$
---	---

Gráfico: 2-11

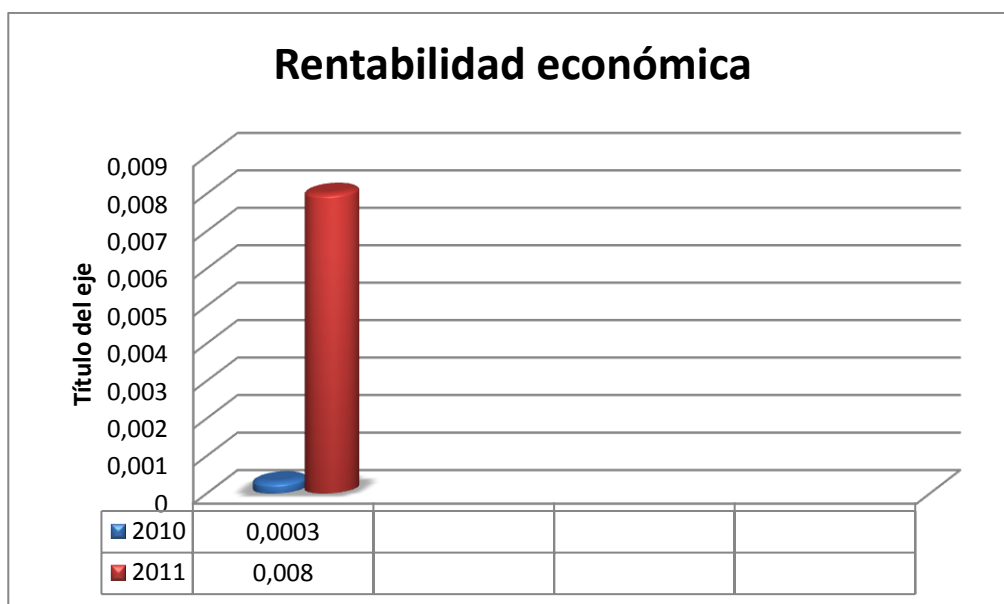


Fuente: (Elaboración propia)

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

$$= \frac{82,5}{295\,075,7} \approx 0,0003 = \frac{2\,373,7}{288\,481,9} \approx 0,008$$

Gráfico: 2-12



Fuente: (Elaboración propia)

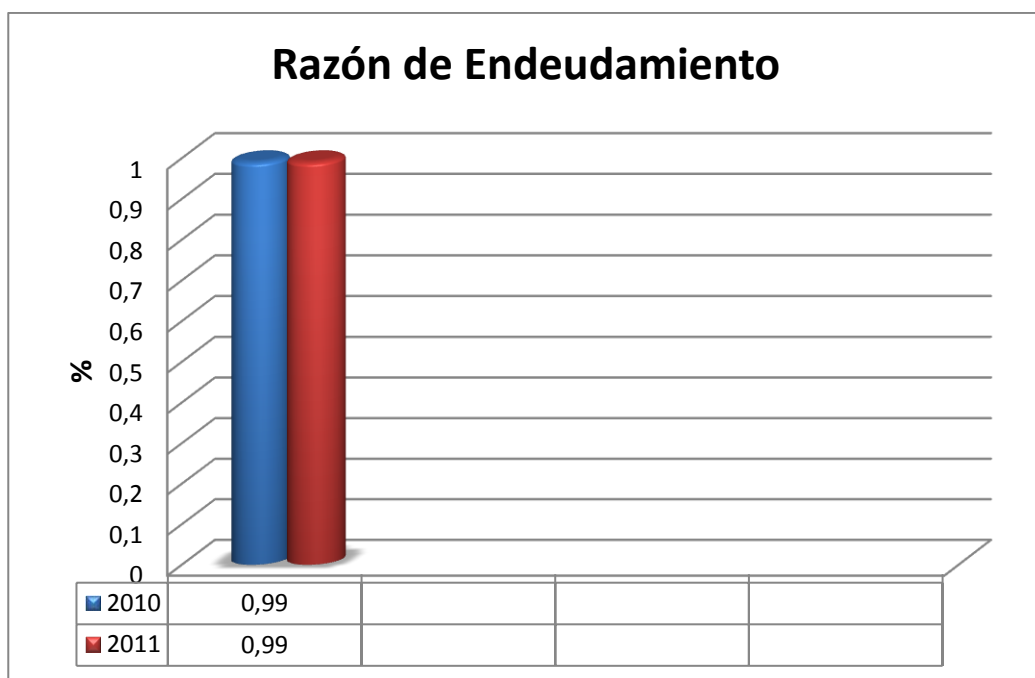
La rentabilidad económica experimenta una variación favorable y relativamente importante. En el primer y el segundo ejercicio generaba por cada peso invertido como promedio en activos \$ 0,0003 y \$ 0,008 de utilidad neta antes de impuestos. La rentabilidad es baja.

Razones de Endeudamiento

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

2010	2011
$= \frac{461\,387,1}{467268,7} \approx 0,99$	$= \frac{488\,427,9}{495\,372,6} \approx 0,99$

Gráfico: 2-13



Fuente: (Elaboración propia)

En ambos períodos la EMPA financia el 99 % de los activos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero muy elevado; o sea para incrementar al máximo el valor de la empresa, su riqueza, casi la totalidad de los fondos que utilizan requieren, la comprometen a pagos fijo, lo cual es muy riesgoso. Lo anterior no es consistente con una administración eficiente.

Equilibrio financiero

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

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

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

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

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

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

Los resultados para la EMPase muestran en la tabla 2.1

Tabla 2.1 Condiciones para el equilibrio financiero. Resultados para la EMPA

EQUILIBRIO FINANCIERO	FÓRMULA	PERÍODO	
		2010	2011
Relación de Liquidez	Activos Circulante > Pasivos Circulante ($AC > PC$)	35 066,6 > 28 556,3	28 910,6 > 28 912,9
Relación de Solvencia	Activos Reales > Recursos Ajenos. ($AC + AFT > PC + PLP$)	40 382,2 > 34 556,3	33 332,0 > 31 804,2
Relación de Riesgo o Endeudamiento	Recursos Propios $\geq$ Recursos Ajenos. ($C \geq PC + PLP$)	5 881,6 < 34 556,3	6 944,6 < 31 804,2
		No Hay equilibrio	No hay equilibrio

(Fuente: Elaboración propia)

La Empresa no tiene Equilibrio Financiero en ninguno de los dos periodos analizados (2010 - 2011), ya que incumple en la relación de Riesgo o Endeudamiento siendo los Recursos Propios menores que los Recursos Ajenos.

Estado porcentual (ver Anexo 2) Resultados

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

Estados de Resultados Comparativos Porcentuales para 2010 y 2011 de la EMPA

Los estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de la EMPA ponen de manifiesto que la disminución del costo de los artículos vendidos del 87,11 % a 85,22 % con respecto a las ventas, dan como resultado un cambio en el resultado bruto, el cual pasó de representar 12,89 % a un 14,78 %, o sea experimentaron un cambio positivo, esto es un incremento. Asimismo, el aumento en la utilidad en operación se debió a la disminución en un 12,30 % de los gastos de operación, de ahí que, unido a los cambios operados en el costo de venta, el resultado en operación se incrementara en un 141,95 %, pasando de representar el 1,70 % al 4,36 % respecto a la base en cada año

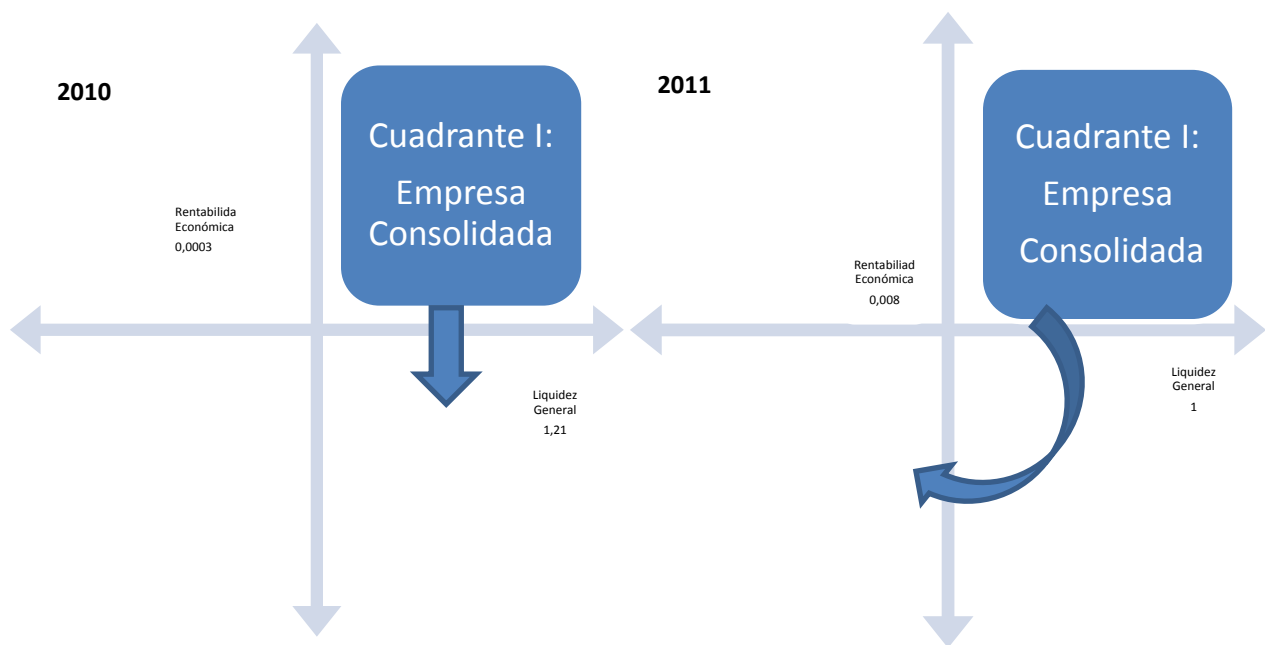
Cuadrante de Navegación

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 EMPA el cuadrante pone de manifiesto que la organización en ambos periodos se hallaba en el primer cuadro: Empresa Consolidada; sin embargo este posicionamiento no es sólido sino que, por el contrario, es frágil. Nótese que en el segundo ejercicio, la razón circulante es 1, o sea para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo se disponía de tan solo un peso de activo circulante, lo que significa que está en peligro de no poderlas enfrentar. Además al contrastar el posicionamiento en ambos periodos se evidencia que en el segundo ejercicio la situación de peligro de impago se exagera o hace más probable.

Respecto a la generación de utilidad la situación no es mejor, aunque la variación de un período a otro es favorable si bien es- relativamente-, poco significativa.

Los efectos combinados de rentabilidad y solvencia bajas colocan a la EMPA en peligro de pasar a los cuadrantes cuatro (4) y tres (3) en 2010 y 2011 respectivamente, o sea en riesgo de pasar de ser una empresa Consolidada a *Descapitalizada* en 2010 y *Muerta en 2011*. Así entonces debe estudiar la posibilidad de introducir adelantos tecnológicos que permitan aumentar las ventas y reducir los costos a fin de lograr obtener utilidades.



Resumen de los indicadores

- No tiene liquidez ni general ni inmediata y la instantánea es baja, hallándose por debajo del rango ideal o correcto considerado en la literatura que se consulta.
- Ciclo de cobro, aunque experimenta una variación favorable, es elevado: 42 días por encima del crédito comercial.
- El endeudamiento indica que tiene un apalancamiento financiero muy elevado; o sea para incrementar al máximo el valor de la empresa, su riqueza, casi la totalidad de los fondos que utilizan requieren, la comprometen a pagos fijo, lo cual es muy riesgoso.
- El ciclo de pago es mayor a los 30 días establecidos para el período de crédito comercial, experimenta un cambio para aumento y no guardar consistencia con el ciclo de cobro.
- La rentabilidad general de un período a otro varía desfavorablemente, y es el resultado de los efectos combinados del incremento de los gastos y el decrecimiento de los ingresos.

- Los rendimientos sobre ventas y activos totales experimentan variación favorable pero continúan siendo muy bajos.

Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica

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

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

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

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

7. Determinación de los clientes Clase A
8. Determinar de los clientes Clase A aquellos que incumplen con sus compromisos de pago
9. Cálculo del Resultado Marginal
10. Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar
11. Cálculo del costo o ahorro de la inversión o desinversión promedio en cuentas por cobrar
12. Toma de decisión

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

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

Conclusiones del capítulo

1. La EMPA es una organización que tiene como encargo social comercializar de forma mayorista productos alimenticios y otros bienes de consumo, prestar servicio de almacenaje, conservación, y custodia de los productos y mercancías a fines pertenecientes a la reserva estatal.
2. La situación económica financiera de la empresa es desfavorable. Indicadores tan importantes como rentabilidad y liquidez han experimentado en los dos últimos períodos un deterioro sensible, colocando a la empresa en peligro inminente de pasar al tercer cuadro del Cuadrante de navegación: Empresa Muerta.
3. La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 3,9 y 5 veces en 2010 y 2011 respectivamente. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 92 y 72 días, respectivamente. La variación experimentada por ambos indicadores es favorable pero insuficiente.

Capítulo 3 Aplicación del Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y otros bienes de Consumo

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer Gran Paso: Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito en la Empresa de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo.

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 85 clientes que efectuaron compras en 2011 de mayor a menor importe de facturación, luego se determinó qué porcentaje representan las ventas de cada uno de los clientes del total de ventas realizadas en el período, posteriormente se estableció hasta cuáles y cuántos clientes se acumuló aproximadamente el 85% del total de ventas a crédito, esto es: se identificó en qué clientes se concentra el porcentaje referido de la inversión total en cuentas por cobrar. Los 17 clientes que acumulan este porcentaje de facturación representan el 20 % del total. Los resultantes se listan a continuación:

Tabla 3.1: Clientes Clase A

Clientes	Ventas MP	% Unitario	% Acumulado
Empresa Provincial Especializada en Gastronomía	8,768.5	11.99734864	11.9973486
Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos	7,985.4	10.9258353	22.9231839
Empresa Municipal de Comercio Minorista	6,102.3	8.34939561	31.2725795
Delegación Territorial del INRE	5,202.4	7.118084664	38.3906642
Dirección Municipal de Educación	5,105.9	6.986036773	45.376701
Unidad Independiente de la Industria Alimenticia	4,955.9	6.780861427	52.1575624
Hospital Provincial	3,998.2	5.470416586	57.627979
Empresa Cárnica	3,941.9	5.393508577	63.0214876
Facultad de Ciencias Médicas	3,910.2	5.350132404	68.37162
Empresa de Suministros Agropecuarios	1,937.8	2.651413359	71.0230333
Empresa de Servicios Técnicos de Cienfuegos	1,934.5	2.646842717	73.6698761
EPICIEN	1,914.2	2.61901167	76.2888877
Empresa de Servicios Portuarios del Centro	1,934.8	2.647194381	78.9360821
Unida de Aseguramientos Poder Popular	1,933.7	2.645788684	81.5818708
Empresa Municipal Pan y Dulce	860.0	1.17665453	82.7585253
Empresa de Servicios Petroleros	818.8	1.120257597	83.8787829
Servicio a Trabajadores del MICONS	819.5	1.121264974	85.0000479
Total de Ventas Clientes Clase A	62,123.9	85.00004789	
Total de Ventas 2011	73,086.9	100	

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

Tabla 3.2: Clientes Clase A Morosos

Clientes Clase A Morosos	Ventas (MP)	% Unitario	% Acumulado
Empresa provincial Especializada en Gastronomía	8,768.5	11.99734864	11.9973486
Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos	7,985.4	10.9258353	22.9231839
Empresa Municipal de Comercio Minorista	6,102.3	8.34939561	31.2725795
Delegación Territorial del INRE	5,202.4	7.118084664	38.3906642
Dirección Municipal de Educación	5,105.9	6.986036773	45.376701
Unidad Independiente de la Industria Alimenticia	4,955.9	6.780861427	52.1575624
Hospital Provincial	3,998.2	5.470416586	57.627979
Empresa Cárnica	3,941.9	5.393508577	63.0214876
Facultad de Ciencias Médicas	3,910.2	5.350132404	68.37162
Total de ventas Clientes Clase A Morosos	49,970.7		

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.3: Cálculo de la utilidad Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)	Propuesto E2	Propuesto E3)
Ingresos de venta	73,086.9	23,116.2	48,101.6	60,594.2
menos: costo*				
Fijos	24,464.2	24,464.2	24,464.2	24,464.2
variable	45,433.5	14,369.9	29,901.7	37,667.6
Resultado Neto	3,189.2	-15,717.9	-6,264.3	-1,537.6
Pérdida Marginal	-18,907.1		-9,453.5	-4,726.8

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

La inversión marginal en cuentas por cobrar es la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual; representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexibles sus estándares de crédito.

Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes

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

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

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

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

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

compromisos de pago entre 12, -lo que sería un aproximado de las ventas mensuales de estos clientes-.

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

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

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

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

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

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. La EMPA en el periodo 2011 obtuvo un Rendimiento sobre la Inversión del 0,8 %, inferior al 5 % de la tasa de interés que le aplica el banco por los préstamos a corto plazo por lo que la tasa que se utiliza en este estudio es la del rendimiento sobre activos totales.

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	14,617.2	12,690.9	12,535.1	13,576.1
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General	0.96	1.68	1.13	1.03
Tasa de rentabilidad general	95.64	168.00	113.02	102.54
Inversión promedio en cuentas por cobrar	13979.4	21320.0	14167.6	13920.6
Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar				
Inversión promedio PP		21320.0	14167.6	13920.6
Inversión promedio programa actual		13979.4	13979.4	13979.3
desinversión Marginal		7340.6	188.2	-58.7
costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		367.0	9.4	-2.9
Toma de decisión				
Pérdida Marginal		-18907.1	-9453.5	-4726.8
Ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		367.0	9.4	-2.9
Pérdida		-19274.1	-9463.0	-4723.8

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión

En los escenarios evaluados la EMPA tendría pérdidas marginales en operación por 18907.1 MP, 9453.5 y 4726.8, respectivamente; o lo que es lo mismo tendría una disminución por esos valores en las utilidades en operación actuales, estas disminuciones son tan importantes que incluso cambian la naturaleza del resultado en operación. Al añadir los costos por asumir los programas propuestos en cada escenario a saber: 367.0 MP, 9.4 MP y (2.9) MP (ahorro) respectivamente, perdería netamente 19274.1MP, 9463.0 MP y 4723.8 MP, o sea se incrementaría el resultado negativo marginal en operación en los dos primeros escenarios y en el último disminuiría pero seguiría siendo una pérdida marginal neta. Teniendo en cuenta estos resultados, la EMPA no debe cancelar las ventas a los Clientes A Morosos.

Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

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

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

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

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

$PCCp = \%V_{SD} + \%V_{cD}$; donde

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

y se **determina:**

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

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

Se **obtiene:**

% VcD=Ventas con descuentos entre la nueva rotación

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

Tabla 3.5: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	73,086.9	73,086.9
menos: costo		
fijos	24,464.2	24,464.2
variable	45,433.5	45,433.5
costo de descuento		365.4
Resultado Neto	3,189.2	2,823.8
Pérdida Marginal	-365.4	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.6: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E1

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	14,617.2	11,470.4
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1.0	1.0
Tasa de rentabilidad general	95.6	96.1
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	13,979.4	11,027.3
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		11,027.3
Inversión promedio PA		13,979.4
desinversión Marginal		-2,952.1
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		-147.6
Toma de decisión		
Resultado Marginal		-365.4
Ahorro de la inversión Adicional		-147.6
Resultado		-217.8

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	73,086.9	73,086.9
menos: costo		
fijos	24,464.2	24,464.2
variable	45,433.5	45,433.5
costo de descuento		730.9
Resultado Neto	3,189.2	2,458.3
Pérdida Marginal	-730.9	

\Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	14,617.2	8,323.7
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1.0	1.0
Tasa de rentabilidad general	95.6	96.6
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	13,979.4	8,043.7
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		8,043.7
Inversión promedio PA		13,979.4
desinversión Marginal		-5,935.6
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		-296.8
Toma de decisión		
Resultado Marginal		-730.9
Ahorro de la inversión Adicional		-296.8
Resultado		-434.1

Fuente: (Elaboración propia)

Para el caso de los dos (2) escenarios evaluados la EMPA dejaría de ganar o lo que es lo mismo tendría una disminución en las utilidades sobre ventas por 365.4 MP y 730.9 MP en el primero y el segundo respectivamente; las cuáles no se verían ni compensadas ni superadas por la disminución (el ahorro),- aunque sí amortiguadas, disminuidas-, 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	73,086.9	76,741.2
menos: costo		
fijos	24,464.2	24,464.2
variable	45,433.5	47,705.2
costo de descuento		383.7
Resultado Neto	3,189.2	4,188.2
Utilidad Marginal	999.0	

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	14,617.2	11,495.8
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1.0	0.9
Tasa de rentabilidad general	95.6	94.5
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	13,979.4	10,868.4
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		10,868.4
Inversión promedio PA		13,979.4
desinversión Marginal		3,110.9
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		155.5
Toma de decisión		
Resultado Marginal		999.0
Ahorro de la inversión Adicional		155.5
Resultado Marginal Neto		1,154.5

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa aumentaría su utilidad sobre las ventas en 999.0 MP resultado que se ve incrementado por el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de 155.5 MP, resultando en una adición neta a las utilidades de 1,154.5 MP; por lo que la EMPA debe establecer el programa propuesto.

Escenario 4: 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	73,086.9	76,741.2
menos: costo		
fijos	24,464.2	24,464.2
variable	45,433.5	47,705.2
costo de descuento		767.4
Resultado Neto	3,189.2	3,804.5
Utilidad Marginal	615.3	

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	14,617.2	8,374.5
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	1.0	1.0
Tasa de rentabilidad general	95.6	95.0
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	13,979.4	7,959.3
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		7,959.3
Inversión promedio PA		13,979.4
desinversión Marginal		6,020.1
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		301.0
Toma de decisión		
Resultado Marginal		615.3
Ahorro de la inversión Adicional		301.0
Resultado		916.3

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa aumentaría su utilidad sobre las ventas en 615.3 MP resultado que se ve incrementado por el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de 301.0 MP, resultando en una adición neta a las utilidades de 916.3 MP; por lo que la EMPA debe establecer el programa propuesto.

Tabla 3.13 Comparación Planes actual y propuestos beneficiosos

Indicadores	Plan Actual	Plan Propuesto E3	Plan Propuesto E4
promedio de cuentas por cobrar	14,617.2 MP	11,495.8 MP	8,374.5 MP
Ciclo de cobro	72 días	54 días	39 días
Rentabilidad General	95,6% %	94,5 %	95 %
Utilidad sobre las ventas	3,189.2 MP	4,188.2 MP	3,804.5 MP

Fuente: (Elaboración propia)

Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días

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

Tabla 3.14: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	73,086.9	76,741.2
menos: costo		
fijos	24,464.2	24,464.2
variable	45,433.5	47,705.2
Resultado Neto	3,189.2	4,571.9
Utilidad Marginal	1,382.7	

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

Tabla 3.15: Promedio cuentas por cobrar programa propuesto

	PA	PP
Período de crédito	30	45
Período promedio de cobro(PPC o Ciclo de cobro)	72	$\frac{1}{2} \times ?$
$x = \text{ciclo de cobro}$		108
Rotación de cuentas por cobrar= 360 entre x		3.33
promedio de cuentas por cobrar		23,022.4

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 5 % de las ventas provoca una utilidad marginal de 1,382.7 MP la que unida al costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de 383.6 MP da como resultado una utilidad marginal neta en él de 999.1. Por lo que la EMPA debe establecer el programa propuesto.

Tabla 3.16: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	14,617.2	23022.37
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0.96	0.94
Tasa de rentabilidad general	95.64	94.04
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	13,979.4	21,650.8
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		21,650.8
Inversión promedio PA		13,979.4
Inversión Marginal		7,671.4
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		383.6
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		1,382.7
Costo de la inversión Adicional		383.6
Resultado		999.1

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.17: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	73,086.9	80,395.6
menos: costo		
fijos	24,464.2	24,464.2
variable	45,433.5	49,976.9
Resultado Neto	3,189.2	5,954.5
Utilidad Marginal	2,765.3	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 10 % de las ventas provoca una utilidad marginal de 2,765.3 MP la que unida al costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de 417.6 MP da como resultado una utilidad marginal neta en el de 2,347.7 MP. Por lo que la EMPA debe establecer el programa propuesto.

Tabla 3.18: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	14,617.2	24,118.7
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0.96	0.93
Tasa de rentabilidad general	95.64	92.59
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	13,979.4	22,332.3
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		22,332.3
Inversión promedio PA		13,979.4
Inversión Marginal		8,352.9
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		417.6
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		2,765.3
Costo de la inversión Adicional		417.6
Resultado		2,347.7

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.19: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA)	Propuesto (PP)
Ingresos de venta	73,086.9	84,049.9
menos: costo		
fijos	24,464.2	24,464.2
variable	45,433.5	52,248.5
Resultado Neto	3,189.2	7,337.2
Utilidad Marginal	4,148.0	

Fuente: (Elaboración propia)

El aumento del 15 % de las ventas provoca una utilidad marginal de 4,148.0 MP la que unida al costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de 451.7 MP da como resultado una utilidad marginal neta en el de 3,696.3. Por lo que la EMPA debe establecer el programa propuesto.

Tabla 3.20: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA	PP
Promedio de cuentas por Cobrar	14,617.2	25,215.0
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0.96	0.91
Tasa de rentabilidad general	95.64	91.27
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	13,979.4	23,013.8
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		23,013.8
Inversión promedio PA		13,979.4
Inversión Marginal		9,034.4
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		451.7
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		4,148.0
Costo de la inversión Adicional		451.7
Resultado		3,696.3

Fuente: (Elaboración propia)

Conclusión parcial:

La EMPA Cienfuegos debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días, para cualquiera de los escenarios

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

Tabla 3.21 Comparación Planes actual y propuestos beneficiosos

Indicadores	Plan Actual	PP E1	PP E2	PP E3
promedio de cuentas por cobrar	14,617.2 MP	23022.37 MP	24,118.7 MP	25,215.0 MP
Ciclo de cobro	72 días	108 días	108 días	108 días
Rentabilidad General	95,64 %	94,04 %	92,59 %	91,27 %
Utilidad	3,189.2 MP	4,571.9	5,954.5 MP	7,337.2 MP

Fuente: (Elaboración propia)

3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del Crédito. Aplicación

Caracterización de la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos

La Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos ubicada en Ave 64 # 5703 entre 57 y 59, Cienfuegos; con categoría Productiva, subordinada a la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia de Cienfuegos, cuenta con una Personalidad Jurídica Independiente y código Reup # 316.1.07398.

Antecedentes Históricos

El diseño de las estructuras, se ha basado principalmente en dos principios.

El primero relacionado con la fragmentación cada vez mayor de los puestos de trabajo y la mayor especialización de las funciones y ocupaciones.

El segundo, de identificación con unidades de trabajo cada vez menores, hacía difícil la propia “integración vertical” que era la base de las estructuras clásicas centralizadas, hacía crecer las estructuras verticalmente, desde los niveles operativos hasta el nivel ejecutivo superior, alejando cada vez más las decisiones, de la fuente de los hechos que requieren solución. De esta manera los niveles superiores se concentraban y ocupaban cada vez más de las tareas operativas en lugar de concentrarse en acciones de la política general del sistema o los objetivos globales.

La Industria Alimenticia, se crea el 1 de enero de 1977, dedicada a la elaboración de pan, en la década del 90 no escapó a los embates del Período Especial que provocó significativo deterioro en su estado constructivo y equipamiento tecnológico obligada a desconectar sus quemadores y trabajar con leñas debido a las restricciones económicas del país en materia de combustible. Con la apertura en 1998 de alguna de sus producciones dedicadas a la comercialización en MLC vio un tanto refrescada su economía y se abrió a la adquisición de nuevas tecnologías, mejorando las Condiciones laborales de sus trabajadores. A partir del 2007 con la orientación del país hacia la especialización en la rama alimentaria y considerando lo que esta actividad significa para el pueblo es que al calor de las tareas de la actual Batalla de Ideas la empresa se enfrasca en la modernización y remodelación de sus unidades de producción y en la adquisición de moderna tecnología china para la elaboración de pan, en la cual esta unidad es pionera en la entidad, además de constituirse como escuela para los cursos de entrenamiento para la explotación de la nueva tecnología.

MISIÓN

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

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

VISIÓN

Ser una Empresa líder en la región central del país en algunos surtidos, produciendo y comercializándose una amplia gama de productos en moneda nacional y libremente convertible, Satisfaciendo las expectativas del cliente y con una amplia utilización de tecnología de avanzada desarrollada las Conservas y vegetales, por sus Ingresos la Empresa se autofinancia en Divisa

OBJETO EMPRESARIAL:

- ❖ Producir y comercializar de forma minoristas y en moneda nacional pan, dulce, derivados de la harina, hielo, bebidas, licores, confituras y conservas de frutas y/o vegetales.
- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y en Divisa productos derivados de trigo y de maíz, conserva de frutas y vegetales y confituras, bebidas, licores, vinos, refrescos y otros productos de la panificación y la repostería.
- ❖ Comercializar de forma mayorista materias primas e insumos propios de la actividad, dentro del sistema de la rama alimentaria según las distribuciones autorizadas, en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos de la panificación y repostería en moneda nacional, dentro del sistema de la alimentaria.
- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista piezas, útiles, y equipos de la panificación y dulcería en moneda nacional dentro del sistema y a entidades a partir de excedentes temporales de las capacidades instaladas, sin hacer nuevas inversiones.
- ❖ Brindar servicios de asados en hornos a la población y a organismos en moneda nacional.
- ❖ Realizar las confecciones y comercialización mayorista de uniformes sanitarios de trabajo para el personal de la entidad y del sistema, en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de comedor y cafeterías a trabajadores de la entidad en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de actividades recreativas y gastronómicas asociadas a estas, a los trabajadores del sistema de la alimenticia en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores al sistema de la alimenticia y a terceros para aprovechar las capacidades eventualmente disponibles y sin realizar inversiones con este propósito en moneda nacional.

- ❖ Brindar servicio de transportación de cargas por vía automotor a entidades del sistema de la alimenticia y a terceros para aprovechar las capacidades eventualmente disponibles, sin realizar inversiones con este propósito y cumpliendo las regulaciones establecidas, en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicio de análisis de laboratorio a terceros en moneda nacional a partir de excedentes temporales de las capacidades instaladas sin hacer nuevas inversiones.
- ❖ Comercializar de forma mayorista en moneda nacional, los excedentes de autoconsumo del sistema de la industria alimenticia y de forma minorista a los trabajadores de la entidad.
- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional materiales de construcción (piezas, lozas, ladrillos de barro, piezas de carpintería y pinturas) para mantenimiento constructivo a entidades del sistema de la industria alimenticia y a terceros a partir de excedentes que ocasionalmente se originan sin hacer nuevas inversiones.
- ❖ Brindar servicio de transporte obrero a sus trabajadores en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicio de alquiler de locales eventualmente disponibles en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicio de almacenaje con las capacidades eventualmente disponibles.
- ❖ Brindar servicio de parqueo en moneda nacional.

La Estructura Organizativa de la entidad se conforma por una dirección general a la que se subordinan 9 Dirigentes, 14 Técnicos, 3 Administrativos, 22 Servicios y 123 Obreros, de los cuáles 61 son mujeres y el resto del personal (111) son hombres, lo que ocupa en mayor porcentaje en la fuerza productiva.

Análisis DAFO

Factores internos

Fortalezas

- ✓ Capacidad de producción instalada.
- ✓ Diversidad de producciones y alternativas de utilización de las materias primas.
- ✓ Fuerza de trabajo (Obrera) conocedora de la actividad productiva.
- ✓ Inserción en mercados extraterritoriales de los productos para la venta en divisa.
- ✓ Logros eficientes en la utilización de los Portadores Energéticos.
- ✓ Resultados positivos en el movimiento al FORUM y la ANIR.
- ✓

Debilidades

- ✓ Débil imagen y publicidad en la comercialización.
- ✓ Poca explotación de la fuerza técnica calificada.
- ✓ Inadecuada atención al hombre (Medios de trabajo y protección)
- ✓ Mala utilización de la planificación financiera y productiva.
- ✓ Desconocimiento de los colectivos de trabajadores de la misión y los objetivos fundamentales de la organización.
- ✓ Carencia de una política de Gestión de la Calidad.

Factores externos

Oportunidades

- Aprobación de relaciones entre empresas y particulares(cuenta propistas)
- Eliminación de comedores en las empresas estatales.
- Voluntad estatal de concederle a las empresas y empresarios mayor autonomía, libertad para tomar decisiones.
- Voluntad estatal de facilitar el desarrollo de capacidades de gestión y dirección de sus cuadros.
- Existencia de mercado seguro para todas las producciones.
- Voluntad estatal de introducir tecnologías de punta o más eficientes que las existentes en las organizaciones estatales.

Amenazas

- Aparición de nuevas figuras económicas, al calor de la actualización del modelo económico cubano, que desarrollan productos sustitutos o complementarios a los que desarrolla la unidad.
- Crisis económica global aparejada a fluctuación de precios de materias primas y/o déficit de las mismas.
- Decrecimiento de las producciones agrícolas por el incremento de afectaciones climatológicas.

Análisis del Comportamiento de los pagos

La Unidad Independiente de la Industria Alimenticia de Cienfuegos en el último período analizado, 2011, incumplió como promedio con sus compromisos de pago. Como promedio pagó en 75 días a la EMPA.

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

Situación Económica Financiera

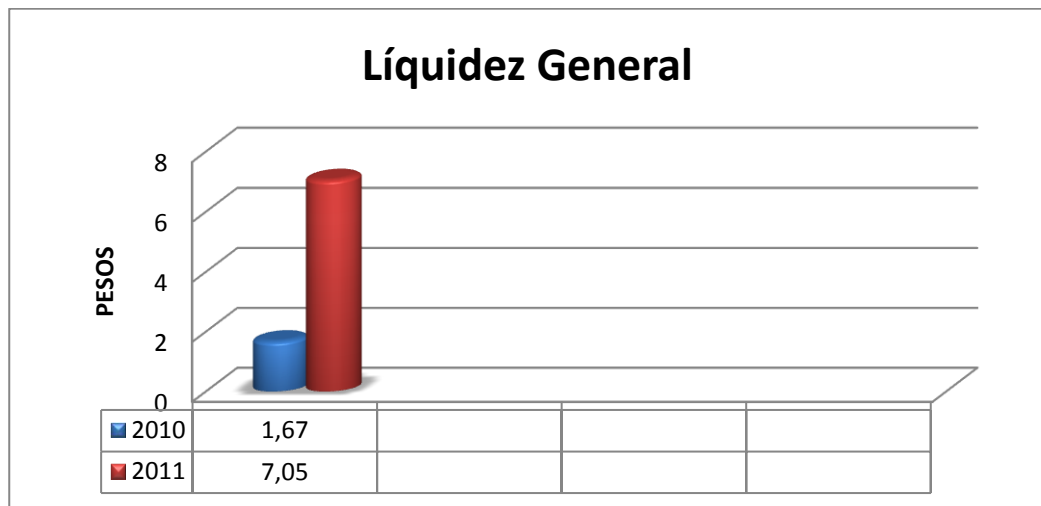
La determinación exacta de un índice financiero aceptable depende en gran medida del campo industrial en que opere la organización, del promedio para la industria de cada indicador que se analice. Como es conocido, en el caso de nuestra economía este dato rara vez se conoce -por no decir que nunca-. 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.

RAZONES DE LIQUIDEZ

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

$$\begin{array}{ccc} & \text{2010} & \text{2011} \\ & & \\ = & \frac{1\,424\,685,00}{851\,703,00} \approx 1,67 & = \frac{1\,541\,126,00}{218\,636,00} \approx 7,05 \end{array}$$

Gráfico: 3-1



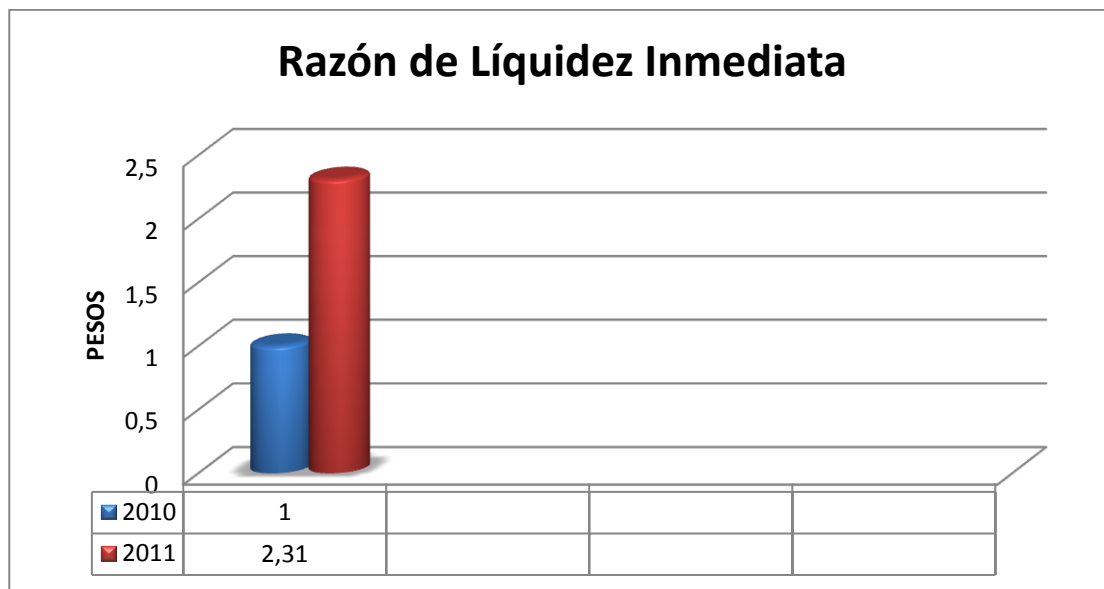
Fuente: (Elaboración propia)

La razón circulante muestra que la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos poseía en los años 2010 y **2011** 1,67y **7,05** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada fue desfavorable en el sentido de que en el último ejercicio existen más recursos inmovilizados, ociosos, deficientemente utilizado. Si bien en el primer período referido la unidad estaba en peligro de tener ociosos en el segundo esto se hace efectivo. Al analizar el saldo de los grupos de cuentas que el ratio relaciona y la composición de los mismos se observa que el activo circulante aumentó en un 8,17 % de un año a otro; mientras que el pasivo circulante disminuyó en un 74,33%.

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

$$\begin{array}{cc} \text{2010} & \text{2011} \\ \\ = \frac{1\,424\,685,00 - 575\,611,00}{851\,703,00} \approx 1,00 & = \frac{1\,541\,126,00 - 1\,035\,555,00}{218\,636,00} \approx 2,31 \end{array}$$

Gráfico: 3-2



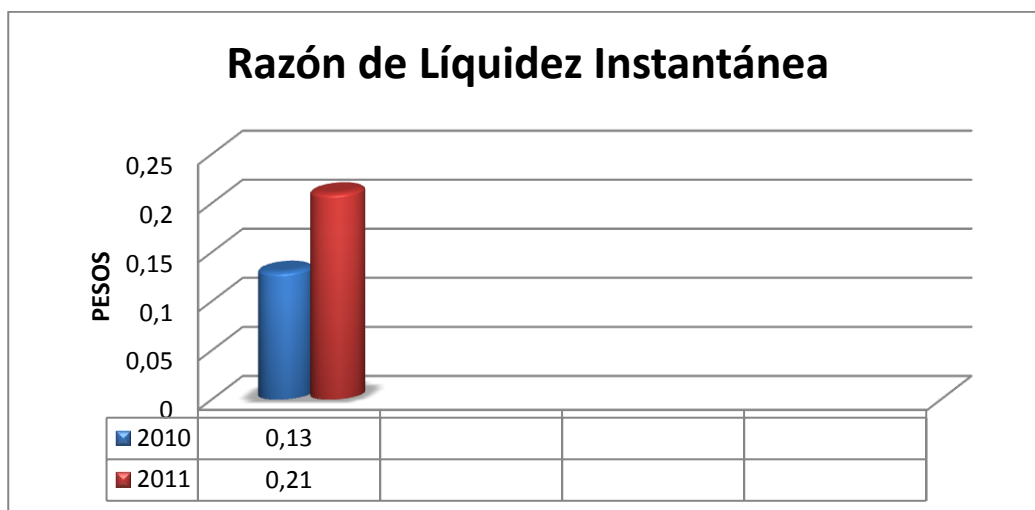
Fuente: (Elaboración propia)

Este indicador financiero arroja que la unidad poseía en 2010 y **2011**, aproximadamente, 1,00 y **2,31** pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. Refleja la misma situación que el anterior indicador respecto a la eficiencia en el manejo de los derechos y bienes circulantes. Sin embargo, la disminución de un indicador a otro es muy significativa, lo que indica que los inventarios representan un monto muy elevado del activo circulante. Lo anterior se confirma al verificar la estructura del activo circulante en el balance expresado en porcentaje, en el que se observa que las existencias representan el 67 % del activo a corto plazo.

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

2010 $= \frac{108\,283,00}{851\,703,00} \approx 0,13$	2011 $= \frac{46\,675,00}{218\,636,00} \approx 0,21$
---	--

Gráfico: 3-3



Fuente: (Elaboración propia)

La razón muestra que por cada peso de deuda exigible en un período menor igual a un año la empresa cuenta con 0,13 y **0,21** pesos de activos totalmente líquido, en 2010 y **2011** respectivamente. O sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente la unidad cuenta esas cantidades en efectivo. La variación experimentada es favorable y significativa, aunque en ambos períodos se evidencian problemas de liquidez instantánea.

El cambio tan brusco de la razón anterior a este ratio obedece a que el grupo de cuentas que se sustraen del numerador de la fracción representan un porcentaje importante en ambos períodos del total de activo circulante, segundo en significación después de los inventarios; a saber del 43 % y 25 % en 2010 y 2011 respectivamente; lo cual es consistente con la situación problemática planteada en la investigación.

Respecto a las cuentas por cobrar otra técnica que arroja información relevante es el Análisis por edades. El informe de la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos muestra que *todas las cuentas por cobrar que aparecen en el estado de situación financiera están vencidas con más de 90 días de envejecimiento.*

RAZONES DE ACTIVIDAD

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

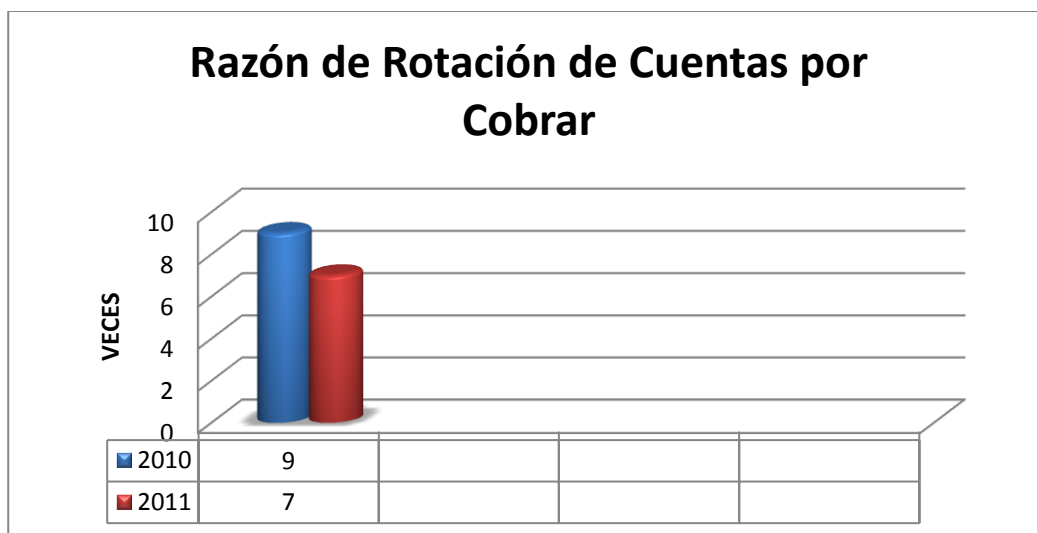
2010

2011

$$= \frac{8\,566\,302,00}{951\,811,33} \approx 9 \text{ veces}$$

$$= \frac{9\,153\,965,00}{1\,307\,709,02} \approx 7 \text{ veces}$$

Gráfico: 3-4 Rotación de Cuentas por Cobrar



Fuente: (Elaboración propia)

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

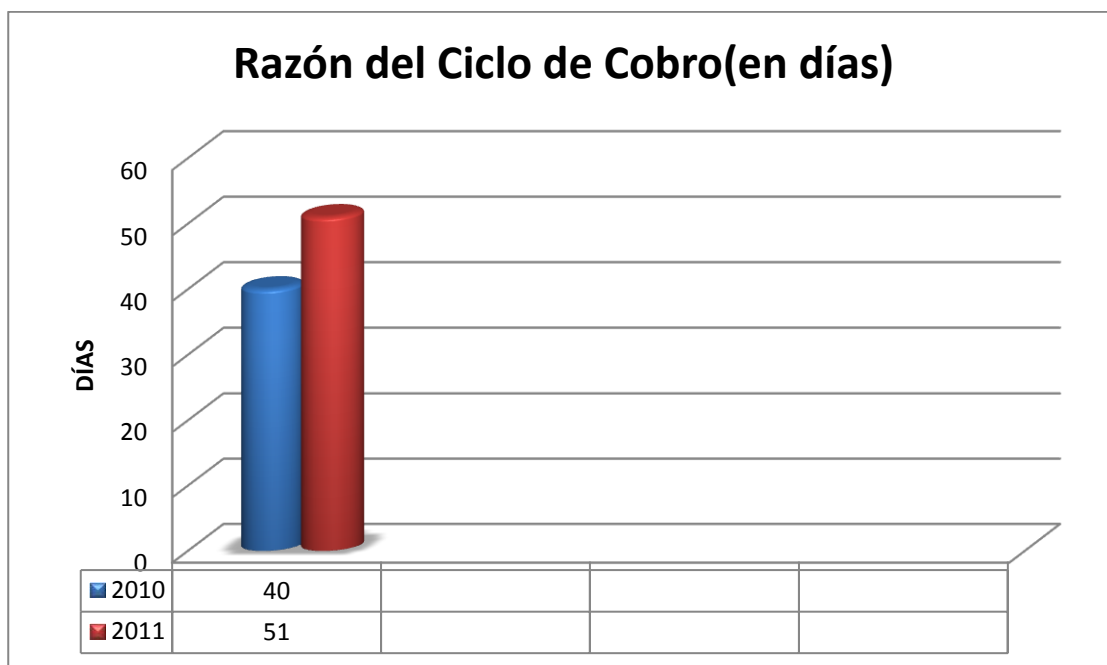
2010

2011

$$= \frac{360}{9} \approx 40 \text{ días}$$

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

Gráfico: 3-5

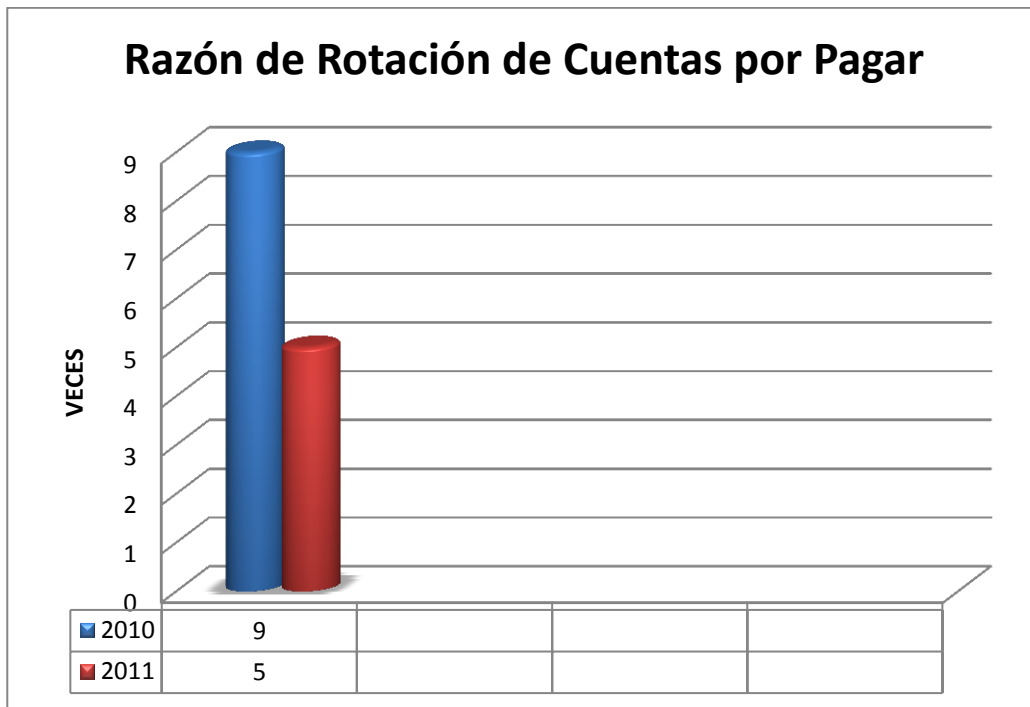


Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 9 y 7 veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 40 y **51** días, respectivamente. O sea a la unidad le tomó como promedio cobrar sus ventas netas a crédito aproximadamente 40 y **51** días en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue desfavorable, y se debe a que habiéndose incrementados las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, el aumento de las ventas quedó supeditado al incremento en el promedio de las cuentas por cobrar, o sea las ventas aumentaron en una proporción menor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar.

$$\begin{array}{ccc}
 \text{Razón de Rotación} & = & \frac{\text{Compras Netas}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}} \\
 \text{de Cuentas por Pagar} & & \\
 \\
 \text{2010} & & \text{2011} \\
 \\
 = \frac{6\,364\,660,50}{707\,184,50} \approx 9 \text{ veces} & & = \frac{7\,808\,118,53}{1\,401\,159,79} \approx 5 \text{ veces}
 \end{array}$$

Gráfico: 3-6



Fuente: (Elaboración propia)

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

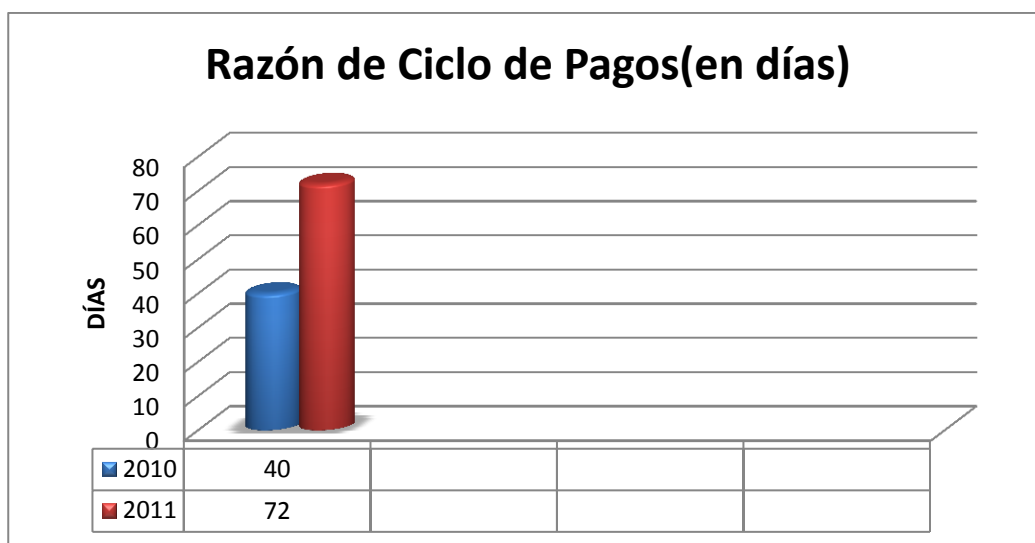
2010

$$= \frac{360}{9} \approx 40 \text{ días}$$

2011

$$= \frac{360}{5} \approx 72 \text{ días}$$

Gráfico: 3-7



Fuente: (Elaboración propia)

Rotación de cuentas por pagar es de 9 y 5 veces en 2010 y **2011** respectivamente; para un ciclo de pago de 40 y **72** días en los períodos analizados. La variación experimentada es desfavorable pues hay un incremento sensible. En **2011** la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos se demora 42 días por encima del período de crédito que le ofrecen sus proveedores, de ahí que se pueda ver afectada su reputación como sujeto de crédito.

Si bien es cierto que en el segundo ejercicio dispone por un período mayor del dinero de los proveedores para utilizarlo en sus operaciones corrientes, lo cual es consistente con una de las estrategias para administrar eficientemente el capital de trabajo: pagar tan tarde como sea posible... lo cierto es que puede verse, como ya se expresó, afectada su reputación crediticia; y esa misma estrategia ha de aplicarse si y solo si, no se afecte la reputación crediticia. La interpretación de este resultado puede ser otra en dependencia del analista que la haga y la posición que este asume respecto a las variables: “reputación crediticia” y “tiempo en que se deben cancelar las cuentas”, esto es: tan rápido o tan tarde como sea posible.

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

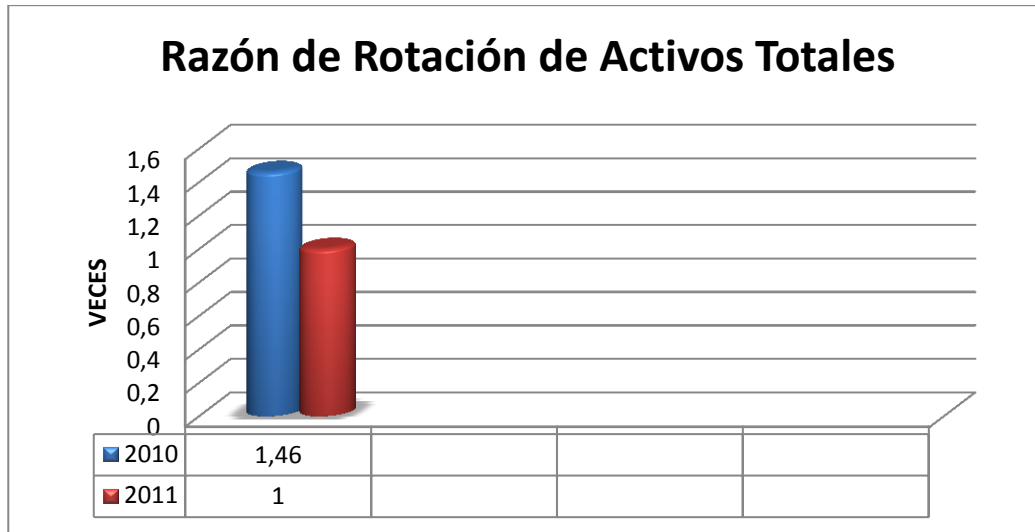
2010

2011

$$= \frac{8\,566\,302,00}{5\,850\,481,46} \approx 1,46 \text{ veces}$$

$$= \frac{9\,153\,965,00}{9\,213\,752,82} \approx 1 \text{ veces}$$

Gráfico: 3-8



Fuente: (Elaboración propia)

Este ratio arroja que la unidad obtenía aproximadamente 1,46 y **1,00** pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2010 y **2011** respectivamente. La variación es desfavorable y sensible.

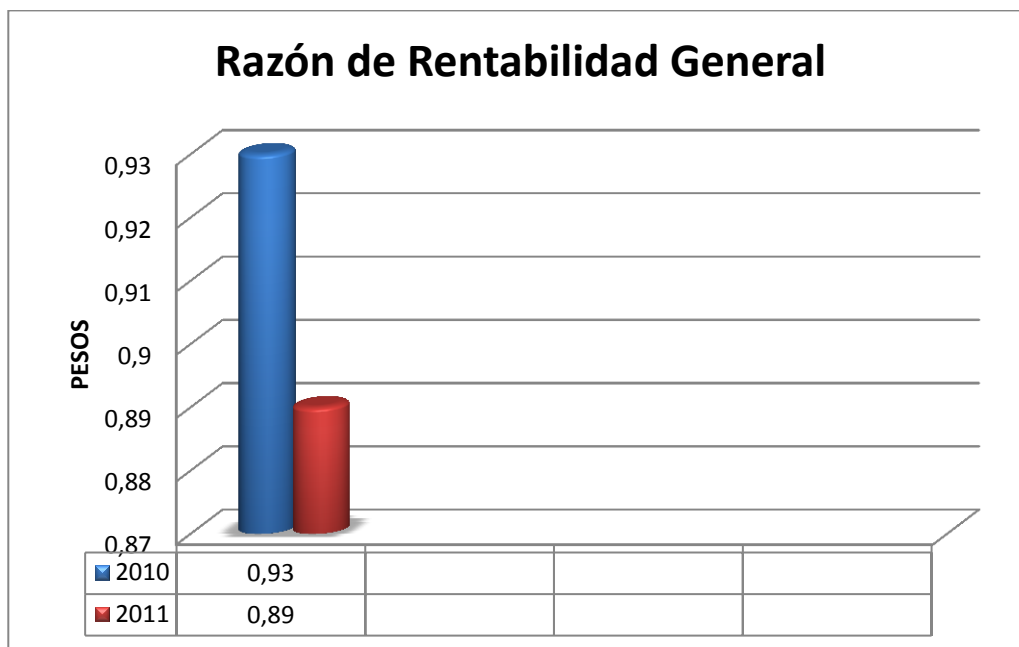
El ratio también se puede interpretar como las veces en el año en que los activos totales se hacen líquidos. El autor de esta investigación lo interpreta respecto a “cuántos pesos de ventas se obtiene por pesos invertido en activo”, no obstante a lo anterior, porque es del criterio que hay activos que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

RAZONES DE RENTABILIDAD

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

2010 $= \frac{8\,823\,223,02}{9\,487\,336,58} \approx 0,93$	2011 $= \frac{8\,217\,370,00}{9\,274\,426,00} \approx 0,89$
---	---

Gráfico: 3-9



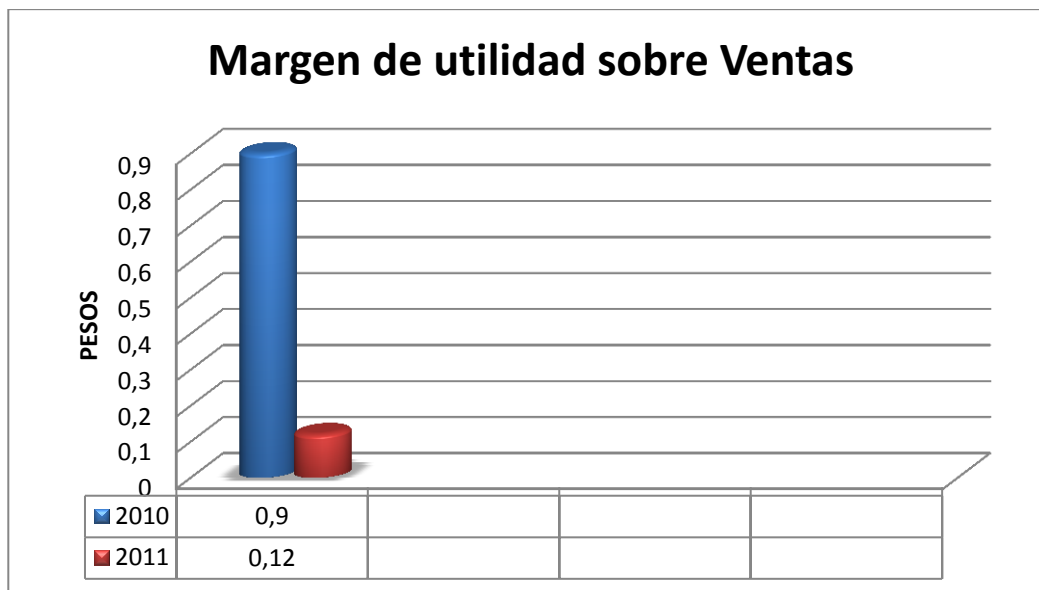
Fuente: (Elaboración propia)

Para generar un peso de ingreso total la organización gastó en 2010 y **2011 \$ 0,93** y \$ 0,89. La variación de un período a otro es favorable. Los ingresos disminuyeron en una proporción menor a lo que lo hicieron los gastos. Mientras los primeros se contrajeron en 2,24 %, estos últimos decrecieron en 6,86 %, lo que permitió que la rentabilidad general de la Unidad fuera mayor.

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

2010	2011
$= \frac{7\,709\,671,80}{8\,566\,302,00} \approx 0,9$	$= \frac{1\,057\,056,00}{9\,153\,965,00} \approx 0,12$

Gráfico: 3-10



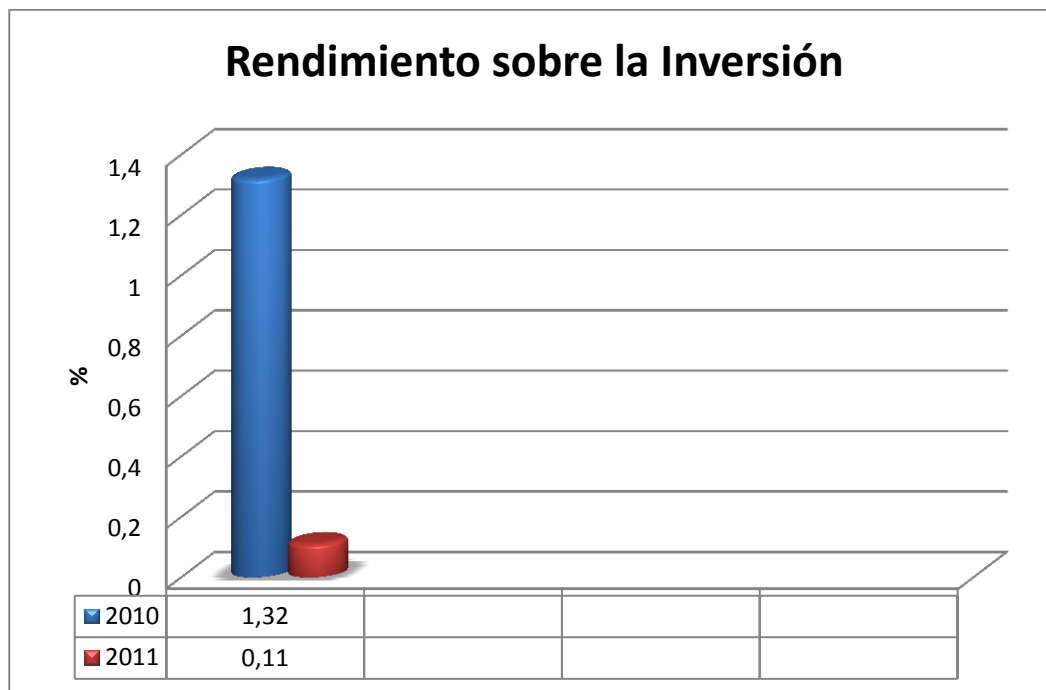
Fuente: (Elaboración propia)

La Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos generó en 2010 y 2011 \$ 0,9 y \$ 0,12 de utilidad por cada peso de ventas. La variación experimentada fue favorable.

$$\text{Rendimientos. / Inversión} = \frac{\text{UNDI}}{\text{Activos Totales Promedio}}$$

2010	2011
$= \frac{7\,709\,671,80}{5\,850\,481,46} \approx 1,32$	$= \frac{1\,057\,056,00}{9\,213\,752,82} \approx 0,11$

Gráfico: 3-11



Fuente: (Elaboración propia)

La Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos en el último ejercicio tuvo un rendimiento sobre la inversión del 11 %. Este indicador, como los demás, es significativo sólo cuando se compara con el promedio de la industria- si esta es eficiente y rentable-; indica que los activos de la organización rotan 0,11 veces. Lo más notable en este indicador de la Unidad es la variación tan significativa, que por demás es desfavorable.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

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

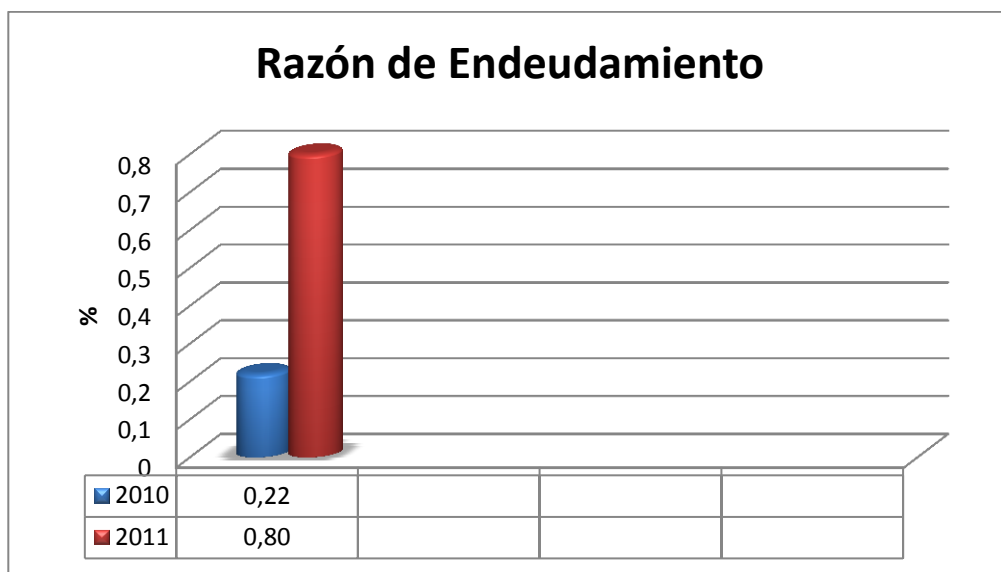
2010

$$= \frac{853\,934,00}{3\,875\,882,00} \approx 0,22$$

2011

$$= \frac{15\,396\,531,00}{19\,136\,333,00} \approx 0,80$$

Gráfico: 3-12



Fuente: (Elaboración propia)

En 2010 y **2011** la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos financia el 0,22 y el **0,80** % de sus activos con deuda. Se indica un cambio hacia un mayor apalancamiento financiero: se pasa de un apalancamiento financiero bajo a alto. En cualquiera de los años era inestable o desequilibrado; sin embargo en el segundo período la empresa para incrementar la riqueza, su valor, utiliza más fondos que requieren pagos fijos, lo cual implica un riesgo.

Equilibrio financiero

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

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

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

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

Tabla 3.22: Condiciones para el equilibrio financiero. Resultados para la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos

EQUILIBRIO FINANCIERO	FÓRMULA	PERÍODO	
		2010	2011
Relación de Liquidez	Activos Circulante > Pasivos Circulante (AC > PC)	1 424 685,00 > 851 703,00	1 541 126,00 > 218 636,00
Relación de Solvencia	Activos Reales > Recursos Ajenos. (AC + AFT > PC + PLP)	3 620 218,00 > 851 703,00	2 884 595,00 > 218 636,00
Relación de Riesgo o Endeudamiento	Recursos Propios $\geq$ Recursos Ajenos. (C $\geq$ PC + PLP)	3 021 948,00 > 851 703,00	3 739 802,00 > 218 636,00
		Hay equilibrio	Hay equilibrio

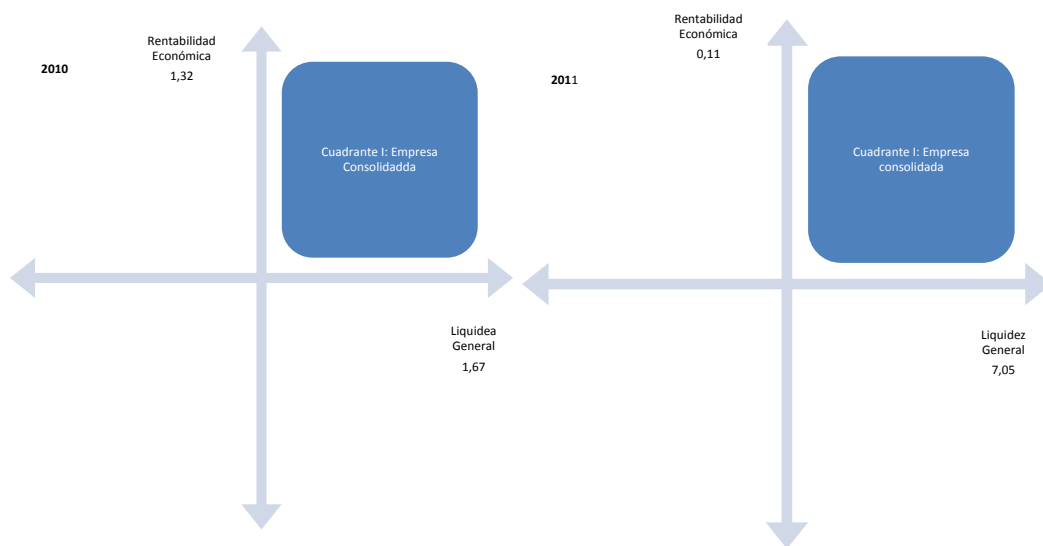
Fuente:(Elaboración propia)

Cuadrante de navegación

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 Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos el

cuadrante pone de manifiesto que la organización en ambos períodos generó suficiente efectivo por actividad en operación, en realidad creó cantidades importantes de derechos sobre terceros.

Al ubicar a la empresa en el Cuadrante esta se halla en el *primer cuadro: Empresa Consolidada*. Sin embargo, hay que anotar que la liquidez general de la organización denota ineficiencia en el manejo de los bienes y derechos circulantes. Asimismo, que hay que tomar en consideración las variaciones experimentadas por los ratios que esta técnica relaciona, así como que, en relación al problema de investigación y en general respecto a las cuentas por cobrar, esta técnica de análisis por sí sola ofrece muy poca información.



Resumen de los indicadores

- Tiene liquidez general e inmediata-aunque indican ineficiencia en el manejo de los bienes y derechos de corto plazo. La verdadera medida de liquidez, la instantánea, es baja; esta se halla por debajo del rango ideal o correcto considerado en la literatura que se consulta.
- Ciclo de cobro elevado, 21 días por encima del crédito comercial.
- El total de las cuentas por cobrar que aparecen en el Balance General están envejecidas.
- El endeudamiento es desequilibrado, y representa un alto riesgo para la organización.
- El ciclo de pago es elevado, lo que puede afectar la reputación crediticia de la organización.
- La rentabilidad es aceptable aunque experimenta una variación desfavorable e importante.

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

Administración de la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos

Gustavo Maurí López director de la entidad se desempeña como tal desde hace dos años, pero, como cuadro de dirección de este tipo de empresa, tiene una experiencia de seis años, pues antes ocupó cargos directivos en otras Unidades del mismo sector en los que le fue reconocido con méritos su desempeño laboral; trabajó en otras organizaciones que no corresponden al sector, entre las que destacan: Cadena de Tiendas Universo, Ember, Sociedad Meridiano Cebarse, Empresa Provincial de Suministros Agropecuarios. En 2003 recibió en dos ocasiones la Carta de Reconocimiento de la Dirección Nacional Meridiano; recibió también en el mismo año, el Reconocimiento de Cuadro Destacado.

El compañero es graduado de duodécimo grado. Ha realizado cursos de superación de Contabilidad y Finanzas, Planeación Estratégica, Documentos y Formas de Pago del Instituto del Comercio Exterior, Técnico de Ventas del Instituto del Comercio Exterior.

El Departamento Contable está constituido desde la creación de la Unidad; rectorado por un Sub-Director Económico, 3 Técnicos "A" en Gestión Económica, 1 Técnico "B" en Gestión Económica y 1 Cajero. Este departamento está constituido por 6 trabajadores, mujeres todas, en su mayoría adultas, graduadas de nivel técnico, las que a pesar de no llevar en la Unidad un tiempo reconocido, ejercen con satisfacción y entrega.

La plantilla aprobada de la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos se encuentra cubierta en un 94 %, aprobada para 139 trabajadores y cubierta por 131 a los que se le suman 9 adiestrados. No existe en él fluctuación del personal, 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 capacitar en una función determinada a más de una persona.

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

Condiciones de mercado

La Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos se ha desenvuelto en los últimos años en un mercado estable, que no se ha visto afectado por la crisis financiera que en la actualidad afecta a la mayoría de las empresas.

Sus producciones se califican como de alta demanda, por lo que la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos no tiene dependencia de un solo cliente sino que, por el contrario,

existen más de uno. Los clientes actuales de la unidad suman más de 150 y, en medio de los nuevos cambios en el modelo económico cubano y en el entorno empresarial cubano, aparecen nuevas figuras económicas que se presentan como potenciales clientes de la empresa teniendo en cuenta la misión con que emergen ante la sociedad.

Por todo lo anterior se califica esta variable de **BIEN**

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 no se cubre de la posibilidad de ocurrencia de los mismos, no tienen contrato alguno de seguro de sus producciones.

Por todo lo anterior se califica esta variable de **MAL**

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. Se aplica un procedimiento para la evaluación de los estándares totales de crédito de la organización, que le permite evaluar la conveniencia de modificarlos.
3. La EMPA no debe cancelar las ventas a los Clientes A Morosos, de hacerlo tendría una disminución por ocho (8) dígitos en las utilidades en operación actuales.
4. Para cualquier escenario en que las ventas no crezcan el establecimiento del descuento por pronto pago no es factible, pues en estos se obtiene una pérdida marginal que no es ni compensada ni superada por la disminución (el ahorro) en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar.
5. Debe establecerse el descuento por pronto pago si se espera que las ventas crezcan al menos un 5 % producto del establecimiento del mismo. En los escenarios evaluados la Unidad tendría adiciones netas a las utilidades por seis (6) y siete (7) dígitos.
6. La EMPA Cienfuegos debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días, para cualquiera de los escenarios evaluados. Este argumento se confirma al observar que la adición neta al resultado en operación se incrementa en la medida en que lo hacen las ventas.
7. La *Situación Financiera* de la EMPA se califica de MAL, por lo que se concluye que no es un sujeto digno de crédito y en consecuencia se debe rechazar la solicitud de crédito.

Recomendaciones

1. No cancelar las ventas a los Clientes A Morosos.
2. Establecerse el descuento por pronto pago si se espera que las ventas crezcan al menos un 5 % producto del establecimiento del mismo.
3. Aplazar el período de crédito de 30 a 45 si se espera que produzca un incremento en las ventas.
4. Determinar, mediante el empleo de Microsoft Excel u otro programa profesional, todas las combinaciones posibles entre las ventas y el porcentaje de esta que se hagan con descuento que generen adiciones netas a las utilidades o determinar mediante método de expertos o especialistas los más probables escenarios para tomar decisiones más acertadas respecto a la utilidad de implementar el descuento por pronto pago.
5. Aplicar el Segundo Gran Paso del procedimiento cuando se evalúe conceder crédito comercial a cualquiera persona jurídica, sobre todo si es un cliente nuevo.
6. Diseñar un procedimiento que permita determinar hasta qué monto debe otorgársele crédito a una empresa solicitante a fin de no tener que evaluar en cada operación de venta si es o no sujeto digno de crédito el solicitante. O sea, buscar la manera de establecer científicamente una línea de crédito por las características y la situación financiera de cada cliente.
7. Denegarla solicitud de crédito comercial a la Unida Independiente de la Industria Alimenticia.
8. Revisar críticamente los contratos con cada uno de los clientes, en especial con los clientes Clase A Morosos con el fin de identificar qué no se está haciendo de lo que está escrito en los convenios y qué no se está considerando en estos que sea susceptible de incluir para minimizar los riesgos de morosidad e impago.
9. Revisar críticamente la política y los procedimientos de cobro para identificar qué debe mejorarse, qué debe incluirse y qué debe desecharse de estos, con el objeto de mejorar-si lo necesita, la gestión de cobro.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Alfonso, L, 2011. Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Unidad de Administración Comercial Cienfuegos. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Brito Sarria, Y., 2011. Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Espartaco. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Calderón, A.R, 2010. Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora MINAZ Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Castañeda, A.D., 2005. Análisis e Interpretación de Estados Financieros,
- Catacora, F, 2003. Contabilidad la base para las decisiones gerenciales, Venezuela: Mc Graw Hill.
- Correa, A, 2007. Aplicación de un procedimiento para la determinación del índice de riesgo crediticio. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Cuba, B.C.D, 2000. Resolución No 56 y 64 y otros documentos sobre Cobros y Pagos.
- Del Toro Ríos, J. C. y otros, 2006. Instituciones y Mercados Financieros, Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.
- EAC, 1991. Glosario de términos contables, administrativos, financieros y conexos, In Barquisimeto.
- Freire Santana, O., 2011. Grave cadena de impagos en sector empresarial, tomado de, Cubanet. Available at: <http://economiacubana.blogspot.com/.../grave-cadena-de-impagos-en-sector.html>.

García, A, 2007. Evolución y desarrollo de las finanzas,

Gitman, L, 2006. Fundamentos de administración financiera, Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.

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

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

Granma, 2011. Llama Raúl a restablecer el orden y la disciplina.

Hernández Álvarez, A., 2011. Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Calderas Alastor Cienfuegos. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Hernández Álvarez, Y., 2011. Aspectos Económicos. Generalidades, tomado de, Mundiserver. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos43/aspectos-economicos/aspectos-economicos2>.

León Andrade, M., 2010. Aplicación de un Procedimiento de Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Productos Lácteos Escambray. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

León, M., 2010. Aplicación de un procedimiento de administración de cuentas por cobrar en la empresa productos Lácteos Escambray. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

López Lobaina, D., 2010. Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema, Cienfuegos. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Martínez Molina, J., 2011. Resbaladizos eslabones de la cadena de impagos en Cienfuegos, tomado de, Cubaweb. Available at: <http://www.granma.cubaweb.cu/2011/09/16/nacional/artic05.html>.

Ministerio de Finanzas y Precios, 2010a. Resolución No 206-2010.

Ministerio de Finanzas y Precios, 2010b. Resolución No. 353-2010.

Moreno, J., 2005. Las finanzas en las Empresas Información, análisis, recursos y planeación Cuarta., Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.

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

Piedra García, A. A., 2010. Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Ramos Álvarez, A., 2006. Administración de Cuentas por Cobrar en La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Reyes Cavada, M. E., 2010. Aplicar procedimiento metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cítricos "Arimao". Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Reyes, M.E., 2010. Aplicar procedimiento metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cítricos "Arimao". Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

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

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

Suárez Gómez, D., 2010. Gestión de las Cuentas por Cobrar en la sucursal CIMEX Cienfuegos y su Repercusión Económico-Financiera. Tesis de Grado. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Suárez, D., 2010. Gestión de las cuentas por cobrar en la sucursal Cimex Cienfuegos y su repercusión Económico-Financiera. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

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

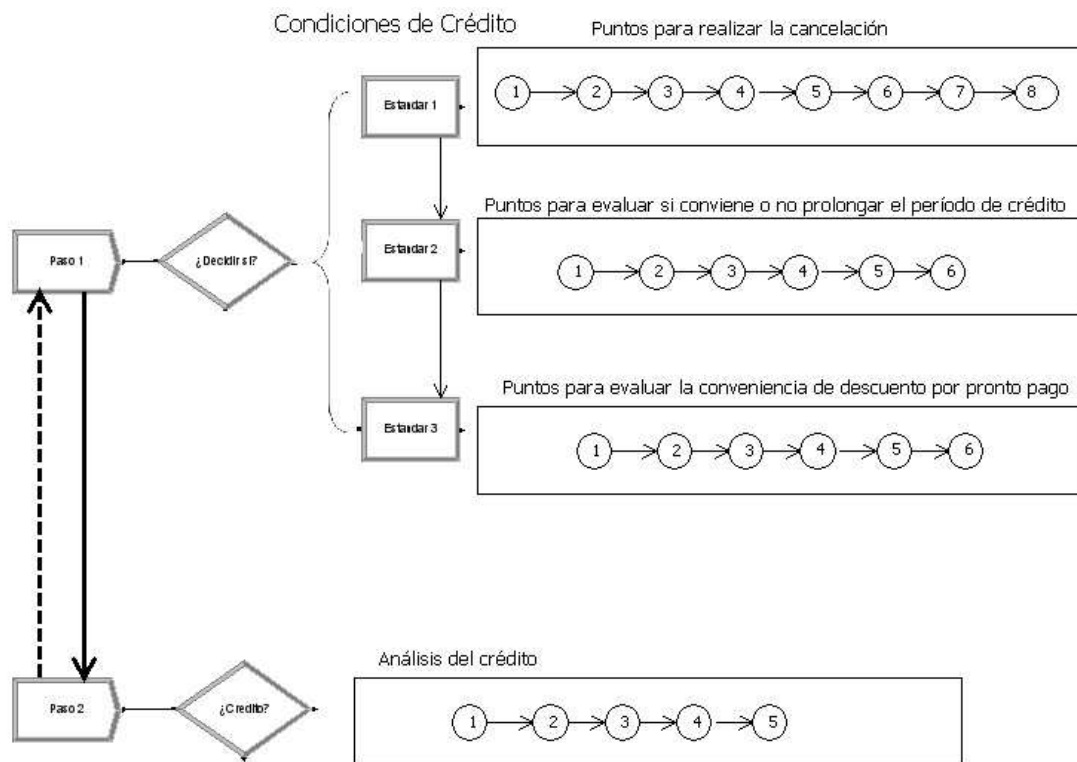
Van Horne, J, 2005. Administración financiera.

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

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

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2

	2010		2011	
Ventas Netas	77589.8	100	73086.9	100
C/V Alimentos MN	47556.8	61.29	42729.0	58.46
C/V Industriales MN	276.5	0.36	0.0	0.00
C/V May.Caf.Cig.Tab.yFos.	19756.3	25.46	19553.7	26.75
Total de Costo de Ventas	67589.6	87.11	62282.7	85.22
Margen Comercial	10000.2	12.89	10804.2	14.78
Gastos de Operación MN	8682.1	11.19	7614.9	10.42
Util.o Pérdida en oper.Comercial	1318.1	1.70	3189.2	4.36
Gastos Financieros MN	1324.2	1.71	875.6	1.20
Gastos Financieros CUC	5.6	0.01	0.9	0.00
Gastos por Perdidas MN	86.5	0.11	128.5	0.18
Gastos por Falt. de Bienes MN	60.4	0.08	56.0	0.08
Gastos de Años Anteriores	2.6	0.00	0.0	0.00
Gastos de Comedor y Cafetería	502.7	0.65	429.3	0.59
Otros Gastos	3.5	0.00	4.8	0.01
Total de Gastos	1985.5	2.56	1495.1	2.05
Ing. por Sobrante de Bienes	0.1	0.00	39.9	0.05
Ing.de Comedores y Cafeterías	507.8	0.65	444.6	0.61
Otros Ingresos	242.0	0.31	195.0	0.27
Total de Ingresos	749.9	0.97	679.5	0.93
Utilidad o Pérdida del Periodo	82.5	0.11	2373.7	3.25
Reserva para Contingencias	4.1	0.01	118.7	0.16
Impuesto sobre Utilidades	27.4	0.04	789.2	1.08
Utilidad después de Impuesto	50.9	0.07	1465.7	2.01