



UNIVERSIDAD
C I E N F U E G O S
Carlos Rafael Rodríguez

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables*

CUM Palmira

Trabajo de Diploma

Título:

“Aplicación del Procedimiento Metodológico Ramos (2006) Para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Unidad Empresarial de Base Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez Palmira ”

Autor (a): Yadira Consuegra Amador

Tutor (a): Msc. Candida Media Peñalver

Año 54 de la Revolución

2011-2012



Declaración de autoridad.

Hago constar que la Tesis de Grado titulada: “Aplicación del Procedimiento Metodológico para la administración de las cuentas por cobrar en la (UEB) Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez en el municipio de Palmira”, fue realizada en el Centro Universitario Municipal de Palmira perteneciente a la Universidad de Cienfuegos: “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de mis estudios de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, 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, certifican que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Firma del Tutor.

Información Científico Técnica.
Nombres, Apellidos y Firma.

Computación.
Nombres, Apellidos y Firma.

Aval sobre trabajo realizado

UEB Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez Palmira.

Palmira, 25 de febrero del 2012.

Avala:

Director de la entidad UEB Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez.

Datos sobre la tesis

Título: “Aplicación del Procedimiento Metodológico Ramos (2006) Para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Unidad Empresarial de Base Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez Palmira ”

Aspirante: Yadira Consuegra Amador.

Tutor: Msc. Candida Peñalver Medina.

Novedad:

La novedad de la investigación: Radica en que permite realizar una comparación después de aplicar la metodología Ramos (2006) con la situación actual y demostrarle a la administración de la entidad la factibilidad en sus resultados para la toma decisiones.

Estructura:

El trabajo está adecuadamente estructurado respondiendo a los objetivos trazados; presenta una razonada secuencia en la comprobación teórico práctico de la hipótesis que dan respuesta a la solución del problema planteado.

Aporte económico:

Con la aplicación del procedimiento en estudio la entidad puede modificar o no sus estándares de créditos con vista de una mejor administración de las cuentas por cobrar.

Valor científico de las conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

Bibliografía:

La bibliografía utilizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

Director.

Pensamiento

“ No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos; y si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables sin mentiras ni globos, si no hay toda una preparación de un sistema estadístico y de hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. Esta es una tarea esencial...”

Ché



Dedicatoria

A mi familia y principalmente a mi esposo por darme todo su apoyo.

A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a que este trabajo fuera posible.

A la Revolución por haberme dado esta oportunidad.

Agradecimientos

A todos aquellos profesores que a lo largo de los seis años han sido pilar en la formación.

Agradezco a mi tutora Msc. Cándida Rosa Peñalver Medina por su tiempo, apoyo y dedicación, por las valiosas ideas y sugerencias aportadas que me sirvió de mucha ayuda para la realización de este trabajo.

Al departamento económico de la UEB Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez Palmira por todas las horas de su tiempo que me dedicaron.

A todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

Resumen

El presente trabajo titulado " Aplicación del Procedimiento Metodológico Ramos (2006) para la Administración de Cuentas por Cobrar en la UEB Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez " surge por la necesidad de la dirección de contar con técnicas para un mejor manejo en materia de Administración de Cuentas por Cobrar, constituyendo este el ejercicio final de la autora en post de obtener el título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Los tres capítulos desarrollados están marcado por el cumplimiento de la hipótesis generada como posible respuesta al problema planteado a esta investigación y el objetivo general de aplicar el procedimiento Ramos (2006) para la administración de las cuentas por cobrar en la UEB Elpidio Gómez.

En el capítulo I Marco Teórico Referencial: se muestran aspectos teóricos de la temática abordada, constituyendo la base necesaria para el resto del trabajo.

En el capítulo II Caracterización de la entidad y procedimiento a aplicar: Se puede mostrar el diagnóstico de la UEB donde se analiza la situación económico financiero haciendo una comparación de los año 2009, 2010 y 2011 mediante las razones financieras y el procedimiento diseñado por Ramos (2006) para la administración de las cuentas por cobrar.

En el capítulo III Aplicación de la metodología para la administración de cuentas por cobrar: donde se muestran los resultados obtenidos del procedimiento aplicado.

En las paginas finales se relaciona la bibliografía consultada y los anexos necesarios que garantizan una mejor comprensión de la investigación.

Para llevar acabo este trabajo se utilizaron como herramientas complementarias el procesador de texto, Excel y Word.

Summary

This work entitled "Applying the Methodology Ramos (2006) for Accounts Receivable Management in the Agricultural Producers UEB Care Elpidio Gómez" arises from the need for management to have better management techniques in Management Accounts Receivable, being this the final exercise of the author to post to get a bachelor's degree in Accounting and Finance. The three chapters are marked by developed fulfilling the hypothesis generated as a possible answer to the problem for this research and the overall objective of the procedure Ramos (2006) Management of accounts receivable in the UEB Elpidio Gomez. Chapter I Theoretical Framework Reference: shows theoretical aspects of the topics addressed, constituting the basis for other work. In Chapter II Characterization of the entity and procedure to apply: You can display the diagnosis of UEB which analyzes the financial and economic situation by comparing the years 2009, 2010 and 2011 by financial reasons and the procedure designed by Ramos (2006) for the management of accounts receivable. In Chapter III Application of the methodology for managing accounts receivable showing the results of the procedure. In the final pages is related references and annexes necessary To ensure a better understanding of research.

To carry out this work were used as complementary tools word processing ,Excel and Word.

Índice

Contenido.

Introducción.....	1
Capítulo I Marco Teórico Referencial.....	3
1.1 Administración y Surgimiento de las Cuentas por Cobrar.....	3
1.2 Definiciones de cuentas por cobrar.....	5
1.3 Clasificación de cuentas por cobrar.....	6
1.4 Objetivos de las Cuentas por Cobrar.....	10
1.5 Determinación del nivel de la cuentas por cobrar.....	11
1.6 Políticas de Crédito.....	13
1.6.1 Estándares de créditos.....	13
1.6.2 Análisis de crédito.....	15
1.6.3 Política de cobro.....	18
1.6.4 El crédito en Cuba.....	19
1.7 Técnicas y/o Procedimiento (Ramos 2006).....	21
Capítulo II. Diagnostico de la UEB Atención a Productores Agropecuaria.....	24
2.1 Redimensionamiento de la Agroindustria Azucarera.....	24
2.2 Diagnostico de la UEB.....	25
2.3 Cuentas por Cobrar de la UEB.....	30
2.4 Situación económico financiero.....	31
2.5 Descripción del Procedimiento Ramos 2006.....	40
Capítulo III. Aplicación del Procedimiento Ramos (2006) para la administración de las cuentas por cobrar en la UEB.....	47
3.1 Resultados que logra la entidad con la aplicación de la técnica.....	47
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60

Introducción

En la actualidad el modelo económico cubano transita por un proceso de constante actualización que entre otras cosas busca incrementar las capacidades productivas, minimizar las importaciones y perfeccionar los sistemas de control de los recursos, que incluyen niveles de exigencia en el cumplimiento de los planes, la ejecución de los presupuestos y la disciplina financiera.

En el entorno empresarial del país no se realizan suficientes valoraciones de los clientes para medir su nivel de riesgo y en correspondencia con esto trazar estrategias crediticias para crear técnicas y procedimientos que ayuden e impulsen la evaluación y valoración de los riesgos a clientes en el contexto. Por lo que se hace necesario ordenar la política de créditos que se convierta en la norma para definir si se debe conceder créditos a clientes y en que condiciones.

En la economía la temática del manejo y administración de las cuentas por cobrar y por pagar es un tema pendiente, al punto que se ha llegado a denominar el problema como la cadena de impagos. Muchas deficiencias actuales de la economía están provocadas por el irrespeto que hoy impera en las relaciones contractuales que se establecen en las empresas y organismos donde uno de los problemas financieros en las entidades ha sido el campo de los cobros y pagos.

La gestión de los cobros y pagos entre las diferentes instituciones, empresas y otras entidades económicas, cuyo estado actual de deudas vencidas pone en una situación muy tensa al sistema empresarial; Según se conoció, las principales causas del deterioro de la gestión de cobros en el país son de carácter organizativo y de indisciplina.

La presente investigación realizada en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Atención a Productor Agropecuario Elpidio Gómez, como parte del nuevo proceso de reorganización emprendido en nuestro sistema mediante la Resolución 321 de fecha 30 de Julio del 2011 del Ministerio de la Azúcar, se crea la Empresa Azucarera Cienfuegos y las Unidades Empresariales de Base, de ahí la creación de la UEB atención a productores agropecuarios Elpidio Gómez, conformada como resultado de la reestructuración, creada con el propósito de organizar los procesos de producción de bienes y servicios, actúan con independencia al tener autonomía controlada en su gestión económica corriente, por lo que en este sentido se realiza la investigación Titulada : " Aplicación de Procedimiento Metodológico Ramos (2006) para la administración de las cuentas por cobrar en la UEB Atención a Productores Agropecuarios de Elpidio Gómez ". La que presenta dificultades en la administración de las cuentas por cobrar que se evidencia con el elevado ciclo de cobros y en la baja rotación de las mismas presentando saldos envejecidos, además las unidades productoras priorizan el pago a otras entidades que le garantizan los recursos como (materias primas, combustible etc.) para así continuar garantizando

su ciclo productivo, no así con la Empresa Azucarera que no la ven de la misma forma, constituyendo esta la situación problemática, lo que motiva el Problema de Investigación que consiste en la carencia de técnicas para la administración de las cuentas por cobrar en la UEB Atención a Productores Agropecuarios de Elpidio Gómez.

Hipótesis: Con la aplicación del procedimiento Ramos 2006 para la administración de las cuentas por cobrar se logra una correcta administración de ellas y se elevan los resultados de los indicadores financieros. Por lo que se traza el siguiente objetivo general: " Aplicar el procedimiento Ramos 2006 para la administración de las Cuentas por Cobrar en la UEB Atención a Productores Agropecuarios de Elpidio Gómez ", para minimizar el ciclo de cobros a los clientes pocos serios.

Los objetivos específicos son:

- Analizar a profundidad el tema de administración de cuentas por cobrar.
- Diagnosticar la situación económico-financiera de la UEB Atención a Productores Agropecuarios de Elpidio Gómez.
- Determinar los clientes pocos serios.
- Aplicar la metodología diseñada por Ramos 2006.

El trabajo está estructurado en tres capítulos:

En el primero: Marco Teórico Referencial, se muestran aspectos teóricos de la temática a abordar, que constituye la base necesaria para el desarrollo del trabajo.

En el segundo Capítulo: Caracterización de la entidad y procedimiento a aplicar, en esta sección se aborda el diagnóstico de la entidad objeto de la investigación y la descripción y el procedimiento metodológico diseñado por Ramos (2006).

En el tercer capítulo: Aplicación del procedimiento metodológico para la administración de cuentas por cobrar. Donde se hace una evaluación de las cuentas por cobrar antes y después de aplicado el procedimiento.

En las páginas finales se relacionan las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y los anexos necesarios que garantizan una mayor comprensión a la investigación.

Variable Dependiente: Cancelación de contratos a clientes pocos serios.

Variable independiente: Procedimiento Ramos 2006.

La novedad de la investigación: Radica en que permite realizar una comparación después de aplicar la metodología Ramos (2006) con la situación actual y demostrarle a la administración de la entidad la factibilidad en sus resultados para la toma de decisiones.

CAPITULO I: Marco Teórico Referencial

1.1 La Administración y Surgimiento de las Cuentas por Cobrar

Antecedentes Históricos

El estudio de la contabilidad sobre una base científica tuvo su primera manifestación escrita en los trabajos de Benedetto Cotrugli, un comerciante, economista, científico, diplomático y humanistacroata radicado en Nápoles. En 1458 Cotrugli escribió el Libro del Arte de la Mercatura (Libro del arte del comercio) que contiene un apéndice con un inventario y varias anotaciones de un libro diario.

Posteriormente, en 1494, Luca Pacioli (1445-1517) publicó en Venecia su obra Summa de Arithmetica, Geometría, Proportioni e Proportionalita. En ella Pacioli dedicó treinta y seis capítulos a la descripción de los métodos contables empleados por los principales comerciantes venecianos. El autor dedicó, además, parte de sus trabajos a la descripción de otros usos mercantiles, tales como contratos de sociedad, el cobro de intereses y el empleo de las letras de cambio. Se dice que en la antigüedad usaban o sabían leer la famosa lengua parda o "lengua del diablo" que era usada para investigar la contabilidad en la época clásica, donde la contabilidad y los contadores de esa época eran los que manejaban todos los intercambios en el mercado.

Analizando los argumentos anteriores se puede decir que la contabilidad existe desde las primeras formaciones sociales humanas e incluso desde la comunidad primitiva, el ser humano ha sentido la necesidad de proteger sus propios recursos, salvaguardándolos de las posibles contingencias causadas por la naturaleza y de sus propios semejantes.

Cuando la lucha cotidiana por la subsistencia arrastraba consigo el intercambio de bienes y servicios a través de la ley del más fuerte, y que todavía no habían surgido los primeros medios de civilización del intercambio comercial, no existía la imperiosa necesidad de hoy en día de llevar anotaciones contables como medios de garantizar el control de las operaciones resultantes de dichos intercambios.

En aquellos tiempos no existía la escritura, tan importante recurso para la contabilidad, y era necesario conservar algún tipo de anotaciones o registro de las transacciones comerciales, nuestros comerciantes y personas de negocios del ayer, si pudiéramos llamarles de esta forma, se vieron precisados a grabar muestras en rocas o árboles, o señales en las paredes de barro de sus casas. Era imprescindible conocer a quien había que cobrarle la deuda comercial.

De acuerdo a los informes de que se dispone en la actualidad, estos escritos eran en forma pictórica, plasmados en tablillas de barro y su fabricación se les atribuye a los sumerios, los cuales

fueron predecesores de los babilonios. Según los datos arqueológicos, las técnicas utilizadas por los sumerios para llevar a cabo dichos registros, consistía en tomar tablillas de barro húmedas y con el extremo afilado de un juneo o carrizo hacían las marcar correspondientes. (Anzures, Contabilidad General: 45)

En las investigaciones realizadas al efecto, los registros comerciales más antiguos de que se tenga conocimiento se produjeron en Babilonia alrededor de los 2,600 años A.C. y se ha establecido que los mercaderes de ese país ordenaban a sus escribanos a que prepararan los registros de recibos, gastos, contratos de trueques, ventas, prestamos de dinero y otras operaciones de índole comercial, utilizando las técnicas antes referidas y también se utilizaron los llamados cuadernos y códigos, los cuales eran fabricados utilizando de dos a diez tablillas de madera cubiertas de cera y unidas con tiras de cuero, pero en vista de las dificultades que presentaban dichas tablillas en su manejo, los romanos se vieron precisados a inventar el llamado Codice, el cual se hizo en hojas de pergamino y produjo una notable superación a los inconvenientes antes mencionados. (BrearlyStewar Alan. Fundamentos de Financiación Empresarial)

En el período de la Edad Media no ocurrieron cambios significativos en los métodos y sistemas en su relación con el proceso de desarrollo de la contabilidad. Además, se considera que en este periodo hubo una escasa conservación de dichos registros.

Entre los siglos XV y XVIII surgen dos grandes acontecimientos que hacen que nuestra disciplina comience a entrar en su etapa de divulgación; estos son el uso de los números arábigos y la invención de la imprenta. Estos adelantos hacen que la contabilidad comience vertiginosamente hasta llegar al punto que la conocemos hoy, con grandes retos, conocimientos y escuelas de pensamientos que compiten por los lauros y los reconocimientos.

Los españoles a su llegada al nuevo mundo fueron los que trajeron la contabilidad, pues en España se utilizaba el sistema por partida simple, este sistema se basaba en llevar las cuentas por pagar y cobrar, a través de este tipo de cuentas determinaban lo que poseían y lo que adeudaban y esto les permitía determinar el capital detenido, ganancias o pérdidas, comparando el capital actual con el anterior. Con ello determinaban lo que se poseía y lo que se adeudaba. Así determinaban el capital detenido, ganancias o pérdidas, comparando el capital actual con el anterior.

A pesar que se puede hablar de contabilidad y actividad de cobros y pagos en Cuba desde la existencia de cualquier tipo de comercio, en realidad la contabilidad propiamente dicha se establece definitivamente cuando los trapiches azucareros evolucionan hasta convertirse en enormes centrales, gracias a la instalación de maquinarias movidas a vapor. Los tenedores de libros y escasos contadores de aquellos tiempos, originalmente tuvieron como centros de acción a

los ingenios azucareros y la administración gubernamental, pero con el surgimiento de empresas comerciales su actividad se extendió a un sector más amplio de la economía. La demanda de técnicos fue tal que muy pronto llegó a sentirse la escasez de personas preparadas en asuntos contables. Comenzaron los estudios y la formación de la escuela cubana de contabilidad. Tal vez por aquella época haya aparecido la primera deuda y la consecuente cuenta por cobrar.

1.2 Definiciones de cuentas por cobrar

(Ramos Álvarez, Andres 2006:11), en su trabajo de diploma, hace referencia a los conceptos dados por Quintana García, 2005, y Luís A. Cordero L., 2000, sobre las Cuentas por Cobrar, autores que lo definen como: Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Las Cuentas por Cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Después de analizar las definiciones dadas por algunos especialistas es criterio de la autora de esta investigación que es de suma importancia para una empresa el buen empleo de las Cuentas por Cobrar, así como su necesidad para el mundo empresarial.

Según artículo tomado de, gestiopolis (2010), que: “Cuentas por Cobrar es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y sumarizar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa referidas a los derechos que tiene sobre terceras personas. (Gómez, Giovanni 2010:15)

(Brito Sarria, Yasmany 2011:13), señala que las Cuentas por cobrar: representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta, para conservar a los actuales clientes y atraer nuevos, la mayoría de las empresas consideran que es necesario ofrecer créditos y que sus condiciones pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas ubicadas dentro del mismo generalmente ofrecen condiciones similares de crédito.

La definición de cuentas por cobrar se da por medio de la relación que se tenga con el cliente y al crédito o política de crédito que se haya establecido en el contrato o convenio respectivo a la actividad de compra venta.

La autora considera que las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y atrasados para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.



1.3 Clasificación de cuentas por cobrar. (“Administración de Cuentas por Cobrar” , 2011:58)

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata a corto plazo y a largo plazo.

A corto plazo: Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.

A largo plazo: Su disponibilidad es a más de un año.

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Balance General como activo circulante y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo circulante.

En el presente trabajo nos ocuparemos de mencionar los aspectos relevantes de las cuentas por cobrar atendiendo a su origen se pueden clasificar en dos grupos que son:

a) A cargo de Clientes

b) A cargo de Otros Deudores

Clientes: como una introducción al concepto de clientes podemos mencionar que en la antigüedad la palabra clientes se refería a la careta que utilizaban los actores cuya finalidad era no revelar su identidad, actualmente clientes son todas aquellas personas que deben al negocio mercancías adquiridas a crédito y a quienes no se exige especial garantía documenta. La relación entre esta aceptación y la actual es imposible determinarla, sin embargo se tiene que aceptar, no siendo esta la más adecuada, la salvedad de que el mencionar clientes en forma aislada sólo se menciona el nombre genérico de los deudores. Bajo este rubro se registran las cuentas por cobrar que posee la empresa y que provienen de las ventas de los bienes y servicios que proporciona la entidad.

Deudores diversos: Estas son las que provienen de operaciones diferentes a las ventas y a los servicios que proporciona la entidad. Este termino se refiere a los préstamos que hace la empresa ya sea a su personal o a otras terceras personas como accionistas, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso.

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

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

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



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

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la entidad. . . “representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos, 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.

No es ocioso distinguir que existen varias clasificaciones de estas cuentas-toda vez que las que representan una inversión en activo circulante son únicamente las cuentas por cobrar a corto plazo a saber: atendiendo a su fecha de vencimiento, conceptos de origen, tipo de operación asociada, fase en que se encuentran. Así las Normas Cubanas de Contabilidad las enuncia de la siguiente manera: Cuentas por Cobrar a Corto Plazo que en ellas se registra el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las Certificaciones de Avance de Obras facturados debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado. Incluye el contravalor por cobrar. Se debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse éstas, por cancelaciones, las declaradas en proceso de litigio y de protesto.

Cuentas por cobrar a Largo plazo: Se registra el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las Certificaciones de Avance de Obras facturados siempre que la fecha de vencimiento exceda el año, debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado.

Se debitan por las Facturas o Certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse éstas o por las reclasificaciones de las cuentas que correspondan, al final del ejercicio económico en que se transfieren a cuentas por cobrar a corto plazo.

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

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

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

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

Cuentas por Cobrar en proceso judicial: Representan los importes de la cuentas por cobrar que se encuentran en fase de proceso judicial. Debe analizarse por clientes. Se debitan por el inicio del proceso legal de reclamación del adeudo y se acreditan por el importe de los cobros efectuados o su cancelación. (“Administración de Cuentas por Cobrar” , 2011:60)

Los cobros y pagos constituyen uno de los temas que son fuentes para cometer delitos y que deben ser analizados por cada directivo de las entidades. (Castro, Raúl 2011:4)

En el Tercer Pleno del Comité Central del Partido el 21 de diciembre de 2011 Raúl se refirió a que no se pueden admitir las debilidades que propician la labor de delincuentes y corruptos, quienes se aprovechan de ellas. Hay que pasar de las palabras a los hechos, dijo y ejemplificó el daño que provocan las irregularidades en los cobros y pagos. (Barredo Medina, Lazaro 2011:6)

La historia de los impagos no se conocía en Cuba hace varias décadas atrás. Era inconcebible que a un campesino se le comprara su producción y no se le pagara. Esto comenzó a partir del agravamiento de problemas financieros en empresas que no tenían flujo de caja o capacidad de comprar y entonces adquirían las producciones de los campesinos demorando en pagarles. Se analizó el asunto hasta llegar a la conclusión que era necesario establecer una norma que permitiera decir cuando un pago se efectuara en término o fuera de este, En un acuerdo del Ministerio de la Agricultura (MINAG), la Asociación de Agricultores Pequeños (ANAP) y el otrora Ministerio del Azúcar (MINAZ), hoy grupo Azucarero, que fue aprobada en la resolución 245 del año 2008 del Banco Central de Cuba (BCC), donde se decidió establecer un plazo de 30 días para pagar a los productores y así comenzó a funcionar aliviando la situación; pero como continuaron las dificultades de capital a nivel de empresas, el término fijado para liquidar esas deudas continúa incumpléndose. La menor violación contractual hace que se acumule progresivamente la liquidación fuera de término y por consiguiente, no solo se afecta el proceso productivo, sino que



se presta además para nocivas conductas de corrupción. (Delgado Guerra, Sheyla 2011:6) También se atenta contra el Lineamiento 10 del capítulo I Modelo de gestión económica, referido a la exigencia en la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma y ejecución de los contratos como instrumento esencial para la gestión económica. (Cuba S. C., 2011:4)

Deficiencias en las relaciones contractuales y en los estudios de factibilidad, baja ejecución del proceso inversionista, poca previsión en los aseguramientos y errores en la planificación empresarial, son algunos de los factores que inciden de manera negativa en el desarrollo económico del país. Así trascendió en la Comisión de Asuntos Económicos, donde los diputados conocieron por medio de Joaquín Carvajal Valverde, Viceministro Primero del Ministerio de Economía y Planificación, un análisis de los resultados del año 2011. Como parte de las intervenciones de los parlamentarios se recalcó en la necesidad de reducir el número de cuentas por cobrar y pagar por parte de las empresas, así como el exceso de inventarios, entre otros asuntos de importancia donde está involucrada la evaluación sistemática en cada entidad. (Fernández Sosa, Ivette 2011:6)

Las causas del problema de las cuentas por cobrar no son solo de tipo económico -financiero y de administración de carácter endógeno intraempresarial, sino que es un fenómeno multicasual problemas como: la falta de análisis sistemáticos profundos y rigurosos en las entidades, la falta de conciliación entre las partes pactantes, algunos empresarios no explotan correctamente el sistema de contratación, como tampoco los instrumentos de pagos de la Resolución 245 de 2008 en el sistema contractual, la no confiabilidad en los sistemas automatizados, los contratos económicos no sustentan las operaciones comerciales, facturas sin firmar por clientes y la influencia negativa de las pérdidas y faltantes que inciden en la liquidez empresarial son otros de los problemas relacionados con la problemática. (Cuba B. C., 2008:10)

El saldo de las cuentas por cobrar en la provincia de Cienfuegos asciende a 167 Millones 690 100 pesos al cierre julio 2011, mientras que fuera de término dentro de la misma categoría llegaron a un 24,7%, en tanto las cuentas por pagar sumaron los 272 Millones 620 900, de ellas el 22,6% con más de 30 días, por lo que la situación no es favorable se mantiene en los niveles de años precedentes alrededor de la quinta parte de las cuentas por cobrar excediendo el tiempo establecido.

En cuanto a esta problemática de los impagos algunos de los aspectos que inciden es el deterioro de la correlación salario medio- productividad " Crece mucho más el salario, se erogaron gastos más grandes por dicho concepto y menos por productividad del trabajo, lo cual provoca que el capital de trabajo mayoritariamente sea empleado para cubrir el pago salarial y ello vaya en detrimento de las obligaciones de pago con los proveedores. (Alonso Álvarez, Lucía 2011:8)

1.4 Objetivos de las Cuentas por Cobrar

Su objetivo primordial es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores, por ejemplo, se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado. Esto se puede aplicar a una tienda de departamentos que se ve obligada a ofrecer a sus clientes tarjetas de crédito para poder competir, lo mismo que a una empresa internacional de ingeniería que tiene que otorgar o arreglar crédito a largo plazo como parte de sus operaciones a fin de competir con éxito por la adjudicación de contratos de construcción de presas, refinerías y otros grandes proyectos de inversión de capital. Muchas veces ha sucedido que la empresa que ofrece facilidades de crédito como parte de sus servicios ha triunfado en la licitación, a pesar de que otras firmas, que no ofrecían arreglos de crédito, presentaron presupuestos más bajos.

Aunque los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la política de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrán de generar. También se tratará de evitar que se otorgue crédito a clientes potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo. No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión sólo es rentable marginalmente porque absorbe recursos que se podrían usar para financiar otros proyectos más atractivos. Como se verá más adelante, si el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar adicionales es inferior al costo de los recursos que se obtienen para financiarlas, se debe rechazar la inversión adicional en esas cuentas. (“Administración de Cuentas por Cobrar e Inventarios”, 2011:28)

1.5 Determinación del nivel de la cuentas por cobrar

Para determinar un nivel en cantidad de cuentas por cobrar es necesario conocer las políticas que la empresa tenga en cuenta al otorgamiento de créditos y clientes mucha, por ejemplo acostumbran ofrecer descuentos por pronto pago, pero es conveniente comparar el monto de dicho descuento con el costo de administración de la inversión en clientes para precisar cuál de las alternativas es la más conveniente

Determinación de la política apropiada de cuentas por cobrar

Una vez que los directores de finanzas conocen los costos y los beneficios. Se van a tomar las tres políticas de cuentas por cobrar más comunes; es decir, venta al contado, neto a 30 y 2/10, neto a 30, para analizarlas a fin de ejemplificar cómo puede proceder el director de finanzas.

De acuerdo con el departamento de mercadotecnia, el director puede modificar las condiciones de crédito ampliando el tiempo en que se debe hacer el pago y/o concediendo al cliente un descuento si paga antes del plazo máximo concedido.

En los ejemplos, la política de ventas al contado implica el pago inmediato; el neto a 30 concede al cliente 30 días como máximo para pagar y el 2/10, neto a 30 también 30 días, sólo que si paga dentro de los 10 días que siguen a la venta podrá deducir un 2 por ciento del importe.

Ese dos por ciento es un incentivo para inducirlo a pagar dentro de los primeros 10 días.

La venta al contado. Si la política de la empresa es vender al contado, no otorga crédito comercial. No habrá costos de cobranza ni de capital, puesto que no se ha invertido dinero para financiar las cuentas por cobrar. Es obvio que tampoco habrá costos de morosidad e incumplimiento, de manera que el costo total de la política de ventas al contado es de cero.

Además de los costos de capital, la empresa incurre en costos de facturación, franqueo, etc., que son constantes cualquiera que sea el número de días en que cuenta permanece sin cobrar, ya que esos gastos se efectúan sólo una vez, el primer día. Como un costo constante sumado a los costos de capital en el curso de los primeros 30 días en que la cuenta permanece sin cobrar.

Para compensar los mayores costos de cobranza están los incrementos que se esperan en las ventas y en las utilidades y que prevé el departamento de mercadotecnia al adoptarse la política de neto a 30 días en vez de la venta al contado.

La toma de decisiones, depende de la probabilidad de utilidades o pérdidas en cuanto al otorgamiento de crédito y la capacidad que tenga la empresa para afrontarlos. Una de las herramientas que tiene un Administrador Financiero para otorgar créditos es determinando montos y tiempos, así como vigilar que la empresa este trabajando de los lineamientos fijados, para ello podrá hacer uso de Técnicas de Análisis Financiero, dentro de las cuales se encuentran:

a) Análisis comparativo de saldos - Este se lleva a cabo comparando los saldos dentro de un determinado tiempo para observar cómo ha avanzado la cobranza de las cuentas a cargo de los



clientes, con el fin de modificar la política de cobranzas, de otorgamiento de créditos o reafirmarlas.

b) Análisis por antigüedad de saldos.- Este se realiza clasificando los saldos a cargo de los clientes por antigüedad de su vencimiento, pudiendo ampliar o restringir, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Esta clasificación, se puede ampliar o restringir, en vista de las necesidades de cada empresa; pero en cualquier momento nos permite conocer el estado real de los saldos a cargo de los clientes.

Es conveniente que el Director Financiero ordene al Gerente de Crédito y Cobranza, el estudio individual de cada uno de los saldos vencidos con objeto de precisar las causas que en cada caso originen acumulaciones de saldos.

Desde un aspecto del análisis externo de la empresa, en la cual se dispone de la antigüedad de saldos, el índice puede obtenerse mediante comparación periódica del saldo de clientes, con el importe de las ventas a crédito, o mediante la relación existente entre el saldo de clientes y la reserva para cobros dudosos, teniendo la seguridad de que dicha reserva este perfectamente calculada.

La deficiencia en la inversión de clientes, se puede deber a diferentes causas y principalmente a las siguientes:

- a) Mala situación económica en general
- b) Mala situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa.
- c) Generosidad en la concesión de créditos.
- d) Política equivocada de venta, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios en vender en abundancia, olvidando que no son las ventas sino las utilidades el fin o meta de los negocios.
- e) Ayuda competencia
- f) Deficiente política de cobros.

La presencia de estas desventajas, no sólo motiva una reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que parcial o totalmente se dejen de cobrar, sino además:

- a) Gastos de cobranza en general.
- b) Intereses del capital tomado en préstamos para suplir los medios de acción invertidos en dichos exceso.
- c) La pérdida de los clientes morosos.

Rotación de cuentas por cobrar.

El Análisis por medio de razones financieras ayuda a determinar la rotación de las cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el periodo promedio de cobranza para que en base a lo

encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados.

En el total de las ventas a crédito, dividida entre el promedio mensual de ventas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por ventas de artículos son recuperadas. Esta razón financiera únicamente tiene aplicación en las empresas que venden a crédito; la cual permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como el atinado de la política en el otorgamiento de los créditos.

Al relacionarse la rotación de cuentas por cobrar con un cierto número de días (360), es posible conocer los días que tarda la Rotación de Cuentas por Cobrar.

Es importante observar que mientras menor es el ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar, es indicador de un movimiento económico mayor, el mismo puede traducirse en un incremento en las utilidades. (Quevedo, R 2009:15)

1.6 Políticas de Crédito

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de ésta. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de créditos que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de una empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos. (Pérez Pérez, Fidel 2011:10)

1.6.1 Estándares de créditos

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 créditos de los aspectos restrictivos o no restrictivos de los estándares totales de crédito de una empresa. Conociendo las variables fundamentales que deben considerarse cuando una empresa esté pensando en hacer más flexible o más rigurosos sus estándares de crédito se da al lector una idea general de la clase de decisiones que deben tomarse. (Piedra, A.A 2010:20) Variables fundamentales. ("Administración de Cuentas por Cobrar (II) Análisis de créditos", 2006..75)

Las principales variables que deben considerarse al evaluar las modificaciones propuestas en los estándares de crédito son los gastos de oficina e inversión en cuentas por cobrar que se presentan y el efecto de los cambios sobre la estimación de cuentas incobrables y volumen de ventas de la empresa.



- **Gastos de Oficina:** Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede y se necesita un departamento de crédito más grande para atender las cuentas adicionales; si los estándares de crédito se hacen más rigurosos, se concede menos crédito y se necesita un departamento de crédito más pequeño para atender a las cuentas. Los estándares de crédito más flexibles deben aumentar los costos de oficina, y los estándares de crédito más riguroso deben disminuirlos. En el análisis que se hace en la siguiente sección estos costos no se identifican explícitamente; se supone más bien que están incluidos en el costo variable por unidad.
- **Inversión de cuentas por cobrar:** Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que las restricciones en los estándares de crédito deben disminuir el nivel promedio de cuentas por cobrar. Así pues, puede preverse que los estándares de crédito más flexibles den como resultado costos de manejo más altos, y puede esperarse también que las restricciones en los estándares de crédito den como resultado costos menores de manejo.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores, (a) variación de las ventas y (b) variaciones en los cobros. Se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito, en tanto que los estándares de crédito más rigurosos den como resultado una disminución en las ventas. El aumento en las ventas da como resultado un promedio más alto de cuentas por cobrar. Cuando las condiciones de crédito se hacen más flexibles, se da crédito a clientes menos dignos de crédito, que probablemente se tomen un tiempo más largo para pagar sus cuentas. Cuando los estándares de crédito se hacen más estrictos, la apropiación de créditos se limita a clientes más dignos de crédito, que se espera paguen sus cuentas con más prontitud. Como los estándares de crédito más flexibles dan como resultado una clientela más lenta en sus pagos, se eleva el nivel promedio de cuentas por cobrar. Como los estándares de crédito más rigurosos significan que se extiende crédito solamente a aquellos más dignos de él, se rebaja el nivel promedio de cuentas por cobrar.
- **Estimación de cuentas incobrables:** Otra variable que se espera que se afecte por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad (o riesgo) de adquirir una cuenta mala aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y disminuye a medida que los estándares de crédito se hacen más restrictivos. En consecuencia las pérdidas por cuentas malas se espera que

aumenten a medidas que los estándares de crédito se hagan más flexibles y que disminuyan a medida que los estándares de crédito se hagan más rigurosos.

Volumen de ventas: Se puede esperar que los cambios en los estándares de crédito modifiquen el volumen de ventas. A medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles; se espera que aumenten las ventas; se prevé que las restricciones en los estándares de crédito reduzcan las ventas. Los efectos de estos cambios en las ventas y utilidades dependen de su efecto en los costos e ingresos de la empresa.

Tabla 1.1: "Resumen de los cambios básicos y los efectos en las utilidades que se esperan.

Renglón	Tendencia del Cambio (Aumento o disminución)	Efecto sobre venta (positivo o negativo)
Volumen de venta	I	+
Período promedio de cobro	I	-
Estimación de cuentas malas	I	-

"Fuente: [Brearly, Stewart y Alan; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-213

Toma de decisión

Para decidir si una empresa debe hacer más flexible sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera, los estándares de crédito actuales deben permanecer sin modificación.

1.6.2 Análisis de crédito

Una vez la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo la empresa debe determinar solamente los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una *línea de crédito*, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

Condiciones de crédito

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito. Normalmente, para este efecto se utiliza una especie de taquigrafía. Por ejemplo, las condiciones del crédito se pueden indicar como 2/10n/30, lo cual quiere decir que el comprador recibe un descuento del 2 % si paga su factura dentro de los 10

días siguientes a la iniciación del período de crédito; si el cliente no aprovecha el descuento por pronto pago deberá pagar la suma total dentro de los 30 días siguientes a la iniciación del período de crédito. Las condiciones de crédito cubren tres aspectos: (1) el descuento por pronto pago si se estipula (en este caso el 2 %), (2) el período de descuento por pronto pago (10 días en este caso), y el período de crédito (en este caso 30 días). Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efecto en su rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluar se presentan en las secciones siguientes (“Administración de Cuentas por Cobrar (II) Análisis de créditos”, 2006:65)

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

Tabla 1.2: "Cambios y efectos en las utilidades"

Renglón	Tendencia del Cambio (Aumento o disminución)	Efecto sobre venta (positivo o negativo)
Volumen de venta	I	+
Período promedio de cobro	D	+
Estimación de cuentas malas	D	+
Utilidades por unidad	D	-

Fuente: [Brearly, Stewart y Alan; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-223

El volumen de ventas debe aumentar ya que si una empresa está dispuesta a pagar el día 10 el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio. El período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban el descuento por pago, ahora lo hacen. La estimación de cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala. Tanto la disminución en el período promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento de las utilidades. El aspecto negativo de un aumento en el descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría aspectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios en las condiciones de crédito.



El período de descuento por pronto pago: El efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a las naturales de las fuerzas incluidas. Por ejemplo, si se aumenta el período del descuento por pronto pago, podrían esperarse los cambios siguientes:

Tabla 1.3: " Cambios resueltos de un aumento en el periodo de descuento por pronto pago."

Renglón	Tendencia del Cambio (Aumento o disminución)	Efecto sobre venta (positivo o negativo)
Volumen de venta.	I	+
Período promedio de cobro	D	+
Estimación de cuentas malas	D	+
Utilidades por unidad	D	-
Período promedio de cobro	I	-

Fuente: [Brearly, Stewart y Alan; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-225

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

Período de crédito: Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse los siguientes efectos en las utilidades por un aumento en el período de crédito.

El crédito Tabla 1.4. "Cambios en la rentabilidad por un aumento en el periodo de crédito."

Renglón	Tendencia del Cambio (Aumento o disminución)	Efecto sobre venta (positivo o negativo)
Volumen de venta.	I	+
Período promedio de cobro.	I	-
Estimación de cuentas malas	I	-

Fuente: [Brearly, Stewart y Alan; Fundamentos de Financiación Empresarial; p-225

El aumento en el período de crédito debe aumentar las ventas, pero es probable que tanto el período promedio de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten. Así pues, el efecto neto en las utilidades puede ser negativo. Una disminución en el período de crédito es probable que tenga efectos opuestos en las utilidades.

1.6.3 Políticas de Cobro. (Santos Díaz, 2011:18)

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa 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 empresa. A los gastos de cobro adicionales no reducen suficientemente las pérdidas por cuentas malas de la empresa para justificar la erogación de fondos. La empresa debe determinar cuál es el nivel “óptimo” de gastos de cobro desde el punto de vista costo – beneficio.

Período de Crédito. (González Escoto, Roberto 2011:20)

El agrandar el periodo de crédito estimula las ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo cuentas por cobrar (saldos). Determinar el periodo óptimo de crédito implica localizar el punto en el cual las utilidades marginales provenientes del incremento en ventas quedan exactamente compensadas por los costos de mantener un monto más elevado de sus saldos.

A continuación se mencionaran cuatro funciones principales que toda empresa debe tomar en cuenta dentro de sus políticas:

a) Mantenimiento de Límites de Crédito

Es sumamente importante, que la función encargada de los pedidos, conozca los límites de crédito de cada cliente. Por esta razón, la primera obligación del departamento de crédito y cobranza, es establecer líneas de crédito apropiadas para cada cliente y revisarlas periódicamente.

Siendo las cuentas por cobrar uno de los activos circulantes dominantes mantenidos por las empresas, por lo tanto el control que se ejerce sobre ellas debe ser muy preciso. Una de las funciones primordiales de toda empresa es la de el Ciclo de Ingresos ya que es a que ayuda a llegar a los objetivos de toda empresa que es la de generar utilidades por ello deben de contar con un adecuado control interno no sólo en esa función si no en todas las áreas de producción, administración y finanzas.

En cuanto al cuidado que se le debe de tener a los clientes es importante que las políticas estén bien establecidas en cuanto a la concesión de créditos.

Ramos, 2006, los clientes son un factor muy importante dentro de las utilidades de la empresa ya que son estos los que convierten la mercancía en dinero y así generan el ciclo de vida de una empresa.

1.6.4 El crédito en Cuba. (Reyes, M.E 2010:22)

Cualquier entidad que pretenda garantizar su sobrevivencia económica, debe realizar un sondeo permanente acerca del comportamiento de su liquidez y de su rentabilidad, cuestiones estas de vital importancia en las condiciones concretas de la economía cubana. Es por ello, que recomiendan para establecer créditos comenzar con un análisis de razones seleccionadas de forma comparativa para conocer cuál es el estado de la liquidez de las cuentas de la empresa y la rotación de su recursos invertidos, específicamente en cuentas por cobrar para de esta forma tener elemento de que políticas establecer y cómo repercuten estas en la relación costo beneficio de la entidad con la repercusión en los indicadores económicos financieros relacionados fundamentalmente con el capital de trabajo de la empresa.

Si es evidente que la empresa muestra dificultades con la liquidez efectiva, sobre todo de sus cuentas específicas, enfatizándose la problemática en las cuentas pendientes de cobro, cuestión esta que ha provocado dificultades en la economía cubana en general; es entonces que se deben tener presentes algunas generalidades para la optimización de la gestión del crédito comercial que facilite la toma de decisiones financieras.

Es pues que se recomienda en primer la determinación de las Condiciones de ventas o políticas de crédito a ofrecer a cada cliente, es decir las facilidades con qué se le va a permitir que compren sus productos y/o servicios, en qué tiempo van a pagar, si se está dispuesto o no a ofrecer condiciones de crédito especiales, por ejemplo, descuento por pronto pago.

Es importante tener en cuenta además qué instrumentos de créditos se exigirán, por ejemplo, un cheque, una factura o un documento más formal que estén respaldados por una mayor fuerza legal. Para ayudar a ordenar definitivamente esa situación, en diciembre de 2005 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó para las entidades estatales el uso de las letras de cambio y los pagares, títulos valores que constituyen en particular los primeros instrumentos muy útiles para facilitar la ejecución de cobros y pagos.

Las Cuentas por Cobrar en moneda extranjera se valuarán al tipo de cambio vigente al momento de su origen y al vigente en la fecha de cierre del ejercicio. Cuando esto signifique una disminución del valor pactado originalmente, la pérdida afectará el resultado del ejercicio económico. (Monzón González, Nayda 2011:17)

La aceptación de una letra de cambio implica el reconocimiento de la deuda líquida, que en caso de no cobrarse en el momento de su vencimiento, o de cobrarse solo parcialmente, puede ser protestada por el acreedor ante notario y llevada inmediatamente a proceso judicial. El tribunal podrá ordenar, en beneficio del demandante, el embargo de bienes del deudor por un valor equivalente al de la deuda. Si se trata de una entidad estatal, todos sus activos financieros, incluidas cuentas bancarias y cuentas por cobrar, pueden ser intervenidos con el fin de sufragar la deuda. El poseedor de la letra de cambio tiene también la posibilidad de anticipar su ingreso descontándola en las instituciones del sistema financiero. Tanto la letra de cambio como el pagare cuentan con la debida protección material, administrativa y bancaria.

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

Seguidamente se debe estimar qué clientes son probables que paguen sus facturas evitando discriminar entre los mismos, y usando además, referencias bancarias y otras fuentes de información en caso de existir.

Por otra parte se debe decidir cuánto crédito está dispuesto a conceder y a qué clientes, o sea, la decisión económica óptima del crédito comercial otorgado y que debe ser de forma particular.

Por último se recomienda definir con claridad cómo va a efectuar los cobros cuando las condiciones de ventas ofrecidas, se hayan vencido, qué va a hacer con los clientes morosos y aplicar lo que se establece por la normativa dispuesta al respecto la que en la mayoría de los casos es violada a expensas de la propia empresa lo que trae aparejado el deterioro de los indicadores de forma general.

Es importante pues tener en cuenta cómo evaluar el efecto económico de las ventas a crédito (crédito comercial) con sus implicaciones de puntualidad, retraso e incobrabilidad en los análisis de una política crediticia argumentada más allá de consideraciones empíricas y basadas en la experiencia del personal de dirección para de esta forma contar con elementos de planificación, ejecución y control de la política llevada a cabo por la entidad.

Las Cuentas por Cobrar se valoran a su valor nominal, actualizado dicho valor, en el caso de los Efectos a Corto Plazo, por el importe de los efectos descontados y por la provisión correspondiente al estimado de los efectos incobrables, de autorizarse su creación.

El importe por aumento o disminución de la citada provisión por la pérdida estimada, afectará el resultado del ejercicio económico. En las Cuentas por Cobrar su valor es actualizado por la provisión de valuación correspondiente al estimado de las cuentas incobrables, formando parte del resultado del ejercicio económico la variación de la citada provisión.

1.7 Técnicas y/o Procedimientos (Ramos Álvarez, Andrés 2006:37)

En consultas realizadas a diferentes técnicas y procedimientos que contribuyen a la administración de las cuentas por cobrar diseñados por varios autores se encuentra, Ramos, quien define en tesis de grado a las cuentas o partidas por cobrar como los 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, además plantea que las cuentas por Cobrar representan el crédito abierto que conceden las entidades a sus clientes con el fin de mantener los clientes ya habituales y atraer a otros clientes potenciales. En la presente investigación se detallan parte de la metodología diseñada y aplicada por este autor La cual tiene como aspectos positivos primero todos los resultados explícitos declarados como objetivos generales de la misma en la formulación de los nombres de sus pasos (procedimientos), y segundo, los resultados parciales-declarados como objetivos específicos- que obtiene en la búsqueda de aquellos.

Como parte de la metodología él plantea tres procedimientos de los cuales en el presente trabajo se aplicará uno de ellos por lo que a continuación se describen los pasos para la ejecución del mismo.

Técnica: Cancelación de créditos a clientes poco serios.

En este procedimiento que tiene como objetivo general evaluar, qué efecto (positivo o negativo) provoca sobre las utilidades de la entidad la cancelación de contratos de crédito a clientes morosos o sea a clientes que no cumplen con lo establecido en los convenios de compraventa.

Para ello el autor se basa en pasos o etapas. Los pasos se relacionan:

- 1er paso: Determinar los clientes clase A

Para este paso el autor plantea la necesidad de aplicar el sistema ABC propio de la administración de inventario a la administración de cuentas por cobrar, donde se clasifican como clientes A, a aquellos que presentan los mayores montos de facturación en un período determinado. En este grupo estarán los que representan aproximadamente el 85% del monto total de la inversión en Cuentas por Cobrar, que serán un por ciento pequeño dentro del total de clientes. El grupo B recoge a los clientes correspondientes a la inversión siguiente. El grupo C recoge normalmente a un gran número de clientes correspondiente a la inversión más pequeña la que resulta en la mayoría de los casos un monto poco representativo dentro de las ventas de la entidad.

- 2do Paso: Determinar de los clientes clase A cuales incumplen sus compromisos de pagos

En este caso el autor sugiere se tome una muestra de aproximadamente el 80 % de las facturas de cada cliente clase A, facturas que deben estar distribuidas de forma aleatoria durante todo el período evaluado, determinándose así el número de días que median entre la fecha de facturación

y la fecha de cobro con el objetivo de determinar la media real de ciclo de cobro por cada cliente y comparar dicho número con el período de crédito convenido.

➤ 3er Paso: Cálculo de la utilidad marginal

En este paso plantea se realice el cálculo de la utilidad de la empresa si se le cancela el contrato al cliente o clientes morosos (plan propuesto) teniendo en cuenta los escenarios definidos y cada una de las utilidades obtenidas se comparan con la utilidad del plan actual con el objetivo de hallar la utilidad marginal, que resulta de la diferencia de ambas utilidades. Es elemental que esta utilidad muestre un resultado positivo para que sea viable la técnica puesto que si resulta negativa tendría que ocurrir una desinversión lo suficientemente apropiada para lograr un ahorro en costo de oportunidad que pudiese compensar el resultado final de la empresa.

➤ 4to Paso: Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

En este punto es cuando se determina la diferencia entre la inversión en cuenta por cobrar que representa el plan actual con el propuesto. Para ello se determina en ambos casos el promedio de cuentas por cobrar teniendo en cuenta que las cuentas por cobrar aparecen en los estados financieros a precio de venta y no a precio de costo que es lo que realmente nos dice el costo de la inversión. Para resolver esta problemática el autor sugiere se le aplique a la inversión promedio en las cuentas por cobrar el índice de rentabilidad general por expresar esta la relación que existe entre lo incurrido en costos y gastos por cada peso de ingreso devengado.

➤ 5to paso: Cálculo del costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Como el objetivo de la aplicación o implementación del procedimiento consiste en mejorar la relación costo beneficio es importante definir cuánto cuesta realmente la implementación de un determinado estándar de crédito por lo que el autor propone en este paso, encontrar el costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar y para ello plantea que se debe multiplicar la inversión marginal por el rendimiento sobre la inversión que necesita la empresa. Este valor se considera como un costo porque representa el monto máximo que podría haberse ganado sobre la inversión marginal si se hubieran invertido en la mejor alternativa de inversión disponible. Como otro índice de rendimiento puede ser también utilizado el del rendimiento de los activos a corto plazo de la empresa objeto de estudio o la tasa de la deuda a corto plazo que aplica la banca.

➤ 6to paso: Toma de decisiones

En este ultimo paso se llega al momento de la toma de decisiones partiendo de la información que se logra de lo obtenido en los pasos anteriores teniendo como premisa que para decidir si una entidad debe cancelar el contrato de crédito a clientes morosos o sea hacer más flexibles o más rígidos sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas que es calculada en el paso 3, con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar (paso 5). Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben mantenerse



flexibles los estándares de crédito, de otra manera, los estándares de crédito deben sufrir modificación.

CAPÍTULO II: Diagnostico de la UEB Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez Palmira

2.1 Redimensionamiento de la Agroindustria Azucarera

Hacia ya un tiempo que las molindas de zafras cañeras no alcanzaban a "edulcorar" como se pretendía el aporte neto a la economía nacional.

Un crítico decrecimiento de la producción de la gramínea, deficiencias en el manejo y uso de los suelos y las plantaciones, estructuras empresariales incompatibles con los resultados de la actividad, desbalance entre el personal directo e indirecto, y un desaprovechamiento de la jornada laboral, figuraban entre las causas fundamentales del incumplimiento de los planes, conllevando a que la producción de azúcar y sus derivados ,energía eléctrica, alcoholes, alimento animal, quedaran muy por debajo de las necesidades del país. Sin embargo, la centenaria tradición de Cuba en el cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, su histórico peso como uno de nuestros rublos exportadores por excelencia y la importancia de sus derivados, determinaron que desde hace varios meses se venia trabajando en la idea de un redimensionamiento de su sistema organizativo que impactara positivamente en la eficiencia, y que estuviera a tono con la voluntad de perfeccionar, funcional y estructuralmente, las distintas instancias de los organismos de la Administración Central del Estado y los sistemas empresariales.

En el análisis del gobierno, se llegó a la conclusión de que el Ministerio del Azúcar (MINAZ) no cumplía prácticamente funciones estatales específicas, por lo que era factible conformar un sistema empresarial mas aligerado en sus estructuras y con mayores condiciones para, a partir de un esquema de financiamiento parcial, generar las divisas necesarias que cubran sus gastos y aporten a la economía. Coincidiendo con la necesidad de perfeccionar la estructura gubernamental y establecer claro limites entre las funciones estatales de las empresariales, en correspondencia con los lineamientos aprobados por el Sexto Congreso del Partido, se decidió entonces la extinción del MINAZ. En su lugar, se dispuso la creación de una Organización Grupo Azucarero. Lo que en adelante será conocido como Grupo Azucarero únicamente desarrollara funciones empresariales (como en esencia venia haciendo hasta ahora el Ministerio, pero atiborrado de estructuras innecesarias). Las funciones específicas de la nueva estructura, queda definida en el Decreto 294 del Consejo de Ministros, mediante el cual se crea el Grupo Azucarero como Organización Superior de la Dirección Empresarial. Este Grupo Azucarero deberá orientar, dirigir y controlar la producción agrícola cañera y agropecuaria de las entidades que se le subordinan y proyectar su desarrollo, priorizando el balance y el acercamiento a los centrales, la producción de semillas, la composición de cepas de caña y su manejo científico, el incremento de los niveles de riego y los suministro oportunos. El Grupo empresarial velara por las diferentes actividades de mecanización en este sector, y el desarrollo de nuevas tecnologías en equipos e

implementos que optimicen el rendimiento, así como los servicios que formen parte del sistema de apoyo a estas producciones (industriales, agrotécnicas, de automatización e informáticos).

Mediante la Resolución No 540 del 22 de julio del 2011, se autoriza la creación de la Empresa Azucarera Cienfuegos a partir de la fusión de las Empresas Azucareras; Ciudad Caracas, Antonio Sánchez, 14 de Julio, 5 de Septiembre y Elpidio Gómez **ver anexo 1**, así como la creación de las unidades empresariales de base, Centrales Azucareros y UEB Atención a Productores Agropecuarios en las diferentes Empresas existentes antes del reordenamiento empresarial.

2.2 Diagnóstico de la UEB

Como parte del nuevo proceso de reorganización emprendido en el sistema de actualización del modelo económico, mediante la Resolución 321 del 30 de Julio del 2011 del Azúcar de Cuba (AZCUBA) ,se crea la empresa Azucarera Cienfuegos (**ver anexo 2**) y las Unidades Empresariales de Base (UEB), de ahí la creación de la UEB Atención a Productores Agropecuarios Elpidio Gómez, como resultado de la reestructuración creada con el propósito de organizar los procesos de producción de bienes y servicios, no cuentan con personalidad jurídica propia, pero actúa con independencia relativa, al tener autonomía controlada en su gestión económica corriente. En los tiempos actuales para poder enfrentar los retos se hace necesario romper con las barreras que imposibiliten el desarrollo de las organizaciones por lo que los análisis que se realizan deben recoger las principales cuestiones que afecten al desarrollo y crecimiento que deben estar encaminados a fomentar las propias iniciativas de las entidades.

La UEB Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez perteneciente a la Empresa Azucarero Cienfuegos se encuentra ubicada geográficamente en el municipio de Palmira, sus áreas cañeras limitan al norte con la Empresa Azucarera 5 de Septiembre, por el sur al igual que por el este lo hace con la Empresa Agropecuaria Espartado, así como por el oeste con la Empresa Azucarera 14 de Julio. Esta compuesta por nueve unidades productoras, de ellas cinco Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y cuatro Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA).

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el AZCUBA la UEB tiene como Misión:

Supervisar y controlar las unidades productoras en cuanto al uso correcto de la tierra, calidad de las labores, uso de la maquinaria y programación de la cosecha, garantizar la producción agropecuaria y forestal para satisfacer la demanda de los trabajadores, así como hacer cumplir las directivas y orientaciones que manden del organismo superior relacionados con la actividad cañera agropecuaria.

Visión:

Lograr un incremento progresivo de la producción cañera y agropecuaria que garantice niveles altos de producción logrando una eficacia económica productiva y así mejorar el nivel de vida de sus trabajadores.

La UEB para el cumplimiento de su misión cuenta con una estructura funcional según se refleja en el **Anexo 3**, que esta liderada por un director con siete grupos subordinados a este: grupo capital, grupo de caña y riego, grupo de servicios internos, grupo técnico de mecanización, grupo de dirección agrícola, grupo agropecuario, y un grupo de contabilidad y finanzas además se subordinan de forma directa las 5 UBPC, 4 CPA.

- El grupo Capital: se dedica a la ubicación de los trabajadores, a la capacitación, tratamiento laboral y salarial y a la seguridad y salud del trabajo.
- Grupo de caña y riego: Es el encargado de orientar, dirigir, chequear y controlar todas las actividades relacionada con la caña de azúcar de las unidades productoras, así como su riego.
- Grupo de servicios internos: Este grupo es el encargado de la protección y seguridad de la UEB.
- Grupo técnico de mecanización: Controla, orienta, dirige y chequea todas las maquinarias de las unidades productoras.
- Grupo de dirección agrícola: Orienta, dirige y controla todas las actividades de la agricultura, brinda asesoramiento técnico de fito sanitario y herbicidas a las unidades productoras.
- Grupo agropecuario: Orienta, dirige y controla todas las producciones agropecuarias de las unidades productoras.
- Grupo de contabilidad y Finanzas: Este grupo exige la elaboración del plan y su cumplimiento, elabora el balance general financiero de la UEB y las unidades productoras, así como su asesoramiento, además registra, clasifica y resumen todas las operaciones económicas, realiza las gestiones de cobros y pagos de la unidad.

En correspondencia con la misión y teniendo como base la Estrategia 2010-2016 del sector, se determinaron los objetivos de trabajo, los cuales tendrán salida a través de los procesos.

Objetivo 1: Perfeccionar la gestión de dirección.

Objetivo 2: Elevar el área cubierta y los rendimientos agrícolas.

Objetivo 4: Garantizar las necesidades de alimento.

Objetivo 5: Garantizar y desarrollar el programa inversionista.

Para dar cumplimiento a estos Objetivos Estratégicos de la UEB se identifican cuatro áreas de resultados claves como segmento de dirección, que incide en el cumplimiento de las tareas. Su evaluación se realiza en los Consejos de Dirección.

Áreas de Resultados Claves

- Centro Gestor.
- Puesto de Dirección.
- Sistema de Atención al Productor (Ciro Redondo).
- Lote Cañero Diversificado.

Objeto social de la UEB

1. Brindar servicios de reconstrucción y mantenimiento de caminos, viales y obras hidráulicas a las Unidades Productoras, en pesos cubanos.
2. Prestar servicios de montaje de máquinas de riego y de preparación de suelos y drenaje parcelario a las Unidades Productoras, en pesos cubanos.
3. Prestar servicios de montaje, puesta en marcha, reparación y mantenimiento a los sistemas de riego, en pesos cubanos.
4. Ofrecer servicios de alquiler de equipos agrícolas, en pesos cubanos.
5. Ofrecer servicios de asesoría en la actividad agrícola y mecanización, en pesos cubanos.
6. Servicios económicos contables y financieros a los productores cañeros, en pesos cubanos.
7. Prestar servicio de topografía y sanidad vegetal, en pesos cubanos.
8. Brindar servicios de riego de agua, corte, alza y tiro de la caña a las Unidades Productoras, en pesos cubanos.
9. Prestar servicios de carga de tarjetas magnéticas de combustible a las Unidades Productoras vinculadas a la UEB para actividades de servicios que realizan, en pesos cubanos.
10. Producir y comercializar de forma mayorista semilla de caña certificada botánica y registrada botánica a las Unidades Productoras, en pesos cubanos.
11. Brindar servicio de transportación de personal a sus trabajadores, en pesos cubanos.

Es por ello que se diseña el Sistema de Trabajo para la UEB y sus Unidades cuyo objetivo es impulsar las tareas con mayor calidad, velocidad y en el menor tiempo de trabajo, teniendo en cuenta que todo cuadro tiene que definir y tener claro la dirección principal de su trabajo y sobre ello actuar.

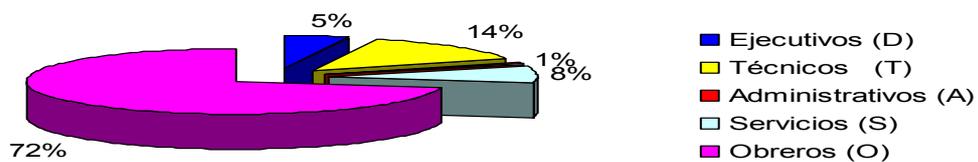
Para el cumplimiento de los objetivos la UEB, cuenta con la siguiente estructura de la fuerza de trabajo donde laboran 203 trabajadores. En la tabla 2.1 se muestra la estructura de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional.

Tabla No.2.1 Resumen de la plantilla de cargos según categoría ocupacional

Categoría Ocupacional	Cantidad de trabajadores	%
Ejecutivos (D)	9	5
Técnicos (T)	30	14
Administrativos (A)	1	1
Servicios (S)	15	8
Obreros (O)	145	72
Total	203	100%

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la estructura ocupacional según se representa en la tabla anterior se puede apreciar los por cientos que representan las distintas categorías ocupacionales dentro del total de trabajadores, donde los obreros ocupan el 72%, los técnicos el 15 % los de servicios el 7%, los ejecutivos el 5% y un 1% los administrativos. Al realizar un análisis de este elemento se aprecia que directo a la producción se encuentra el mayor por ciento de los trabajadores de la entidad cumpliendo con las expectativas que necesita el país para la actualización del modelo económico. Gráfico No 1: Estructura ocupacional.



Fuente de Elaboración: Propia

Análisis de la Matriz DAFO

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y atenuando las



amenazas. Recurrimos a estrategias en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, y explorar. El sentido de la orientación debe responder ¿Qué empresa queremos ser? ¿A donde queremos llegar? .Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro, o sea no se puede decidir sin saber a donde queremos llegar. Para una mejor inserción se procede a la elaboración de la Matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), la cual es útil como procedimiento para la determinación de los Objetivos Estratégicos de la entidad donde su esencia se basa en identificar las amenazas y oportunidades, consideradas claves por la probabilidad de ocurrencias como parte de la evolución del entorno y la fuerza del impacto sobre la entidad, así como las fortalezas y debilidades, consideradas claves a medida que sean un factor esencial a favor o en contra de la finalidad del negocio.

Con la ejecución del análisis interno y externo de la entidad, se arriba a los siguientes resultados:

Análisis Internos:

Debilidades:

1. Bajos niveles de aprovechamiento de las capacidades productivas.
2. Existencia de hectáreas sin exploración, bajo riego.
3. Dificultades con el control de los productos agrícolas para su abastecimiento.
4. La potencialización de semillas necesarias para dar cumplimiento al plan de siembra del año.
5. Falta de liquidez para efectuar transacciones económicas.

Amenazas:

1. Deficiente suministro de recursos materiales.
2. Los equipos de cultivo de la tierra aun existente son muy antiguos.
3. Influencia de plagas y enfermedades en los cultivos.
4. Afectaciones por fenómenos naturales.

Análisis Externos:

Fortaleza:

1. Aprovechamiento de la jornada laboral.
2. Existencia de bancos de semillas certificada y registrada.
3. Ubicación geográfica (acercamiento de las plantaciones cañeras).
4. Fuerza de trabajo calificada y estable.
5. Mejora de tecnología de los sistemas de riego (sistemas de enrolladores para las plantaciones cañera).

Oportunidades:

1. Existencia de los recursos imprescindible para la producción cañera.
2. Incremento de la demanda de azúcar y sus derivados.
3. Existencia de consultores de experiencia en el entorno.
4. Existencia de un aparato técnico con sus nuevas tecnologías para lograr mayores rendimientos en las producciones cañeras.

En dicha sesión se pudo realizar los cruzamientos correspondientes, mostrando como resultado que la empresa se encuentra en el II cuadrante, lo que debe tomar una estrategia de Defensiva. Ver anexo 4.

Caracterización de los servicios

La entidad se dedica a la prestación de servicios a unidades productoras por lo que necesita como fase final cobrar a crédito mediante factura el servicio brindado, donde los análisis que se derivan de estos servicios y la política trazada al respecto juegan un papel importante en la entidad. Para la ejecución de esta actividad la entidad dispone de los medios y el personal calificado para la atención a las unidades productoras en los plazos establecidos. La UEB brinda servicios a las siguientes unidades productoras: UBPC La Peseta, Vista Alegre, Ciro Águila, La Josefa, y Tres Picos, y las CPA Manuel Santiago Leiva, 8 de Octubre, Raúl Díaz y 17 de Mayo.

Caracterización de la estructura contable

La estructura contable es de carácter centralizado con la Empresa Azucarera Cienfuegos, cuenta con un Jefe de grupo de contabilidad y finanzas, dos especialistas B, dos especialistas C, y dos especialistas en gestiones económicas, los cuales atienden las actividades de: estadísticas, planificación, finanzas, y los diferentes subsistemas contables (Nomina, Medios de Rotación, Activo Fijo Tangible, Caja, cuentas por cobrar y por pagar entre otros). La contabilidad se lleva de forma computarizada para la cual se encuentra implantado los sistemas establecidos por el organismo superior AZCUBA, específicamente tienen instalado el VERSAT SARA SOLA, lo cual permite rapidez, eficiencia y confiabilidad en los registros contables. Existe interrelación entre las áreas y la dirección siendo esta última la responsable de la eficiencia y del control, de los hechos económicos que se originan cumpliendo con los principios que rige en la contabilidad y consolidados a nivel de la Empresa Azucarera Cienfuegos.

2.3 Las Cuentas por Cobrar de la UEB. Anexo 7

La entidad ofrece una serie de acciones que están encaminadas a fortalecer las políticas de crédito; El control, la gestión y el análisis, y con ello las tareas que la conforman; En esta cuestión la entidad no tiene en cuenta los análisis que permitan adaptar a cada uno de los clientes según

sus características, En la UEB el proceso de gestión de las cuentas por cobrar a clientes esta encaminada a realizar las siguientes acciones:

- La situación de los clientes que incumplen con los compromisos de pago con la entidad son analizados mensualmente.
- En el consejo de dirección se analizan las cuentas por cobrar por edades verificando los saldos fuera de términos debatiendo la situación de esta problemática en aras de buscar posibles soluciones.
- El financista de la UEB efectúa las conciliaciones con los clientes mensualmente.
- Un especialista del centro de Gestión o sea del área contable es el encargado de llevar las partidas por cobrar y los registros contables derivados de los servicios realizados.
- A medida que las cuentas por cobrar envejecen las gestiones de los cobros se hace mas estricta, la persona encargada de esta actividad emplea modalidades de procedimiento como llamadas telefónicas, conciliaciones, visitas puntuales y procedimientos legares además es también analizado semanalmente en los comité financiero dándole seguimiento a esta problemática.

Como toda entidad La UEB parte de un contrato donde se reflejan las acciones que cada una de las partes ejecutará con los deberes y derechos siendo este por lo general invariable.

El financista en contabilidad encargado del registro de las cuentas por cobrar es el responsable de presentar a la administración el estado existente de las cuentas por cobrar que presenta cada cliente y seguidamente tomar las acciones que se acuerden por parte de la administración que en la mayoría de los casos en vez de estar encaminadas a estrategias que permitan un entendimiento entre las partes.

2.4 Situación económico financiero

Al cierre de los periodos contables diciembre 2009, 2010 y 2011, se hace un análisis económico-financiero de la entidad basándose en los resultado financieros fundamentales: estado de Resultado y el estado de utilidades retenidas Anexo 5, con el fin de conocer la situación en que esta se encuentra y también determinar cual es la posición adoptar por la administración, con el adjetivo de corregir o mantener según sea el caso, la situación futura de la entidad. Se utiliza como herramienta el análisis de las razones financieras o índice financiero, como su nombre lo indica puede denominarse en varios términos es decir ratios, índices, o simplemente razón que se define como la relación de dos números donde cada uno de ellos pueden estar integrado por una o varias partidas de los estados financieros de una entidad. Es conveniente siempre tener cierta precaución con la utilización de las razones financieras, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. Lo más importante que debe tenerse en cuenta es que las razones

deben aplicarse consistentemente a etapas similares para poder efectuar comparaciones precisas.

Para el análisis económico y financiero es fundamental poder penetrar en la efectividad de las operaciones y de los rendimientos alcanzados en la entidad, pues ambos datos permiten completar una percepción más clara sobre la eficiencia alcanzada, además se realiza el análisis para evaluar el desempeño de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos durante un periodo determinado y tiene como fin detectar y rectificar a tiempo las deficiencias que afectan contra el cumplimiento de esos objetivos. En los años antes mencionados la entidad presentaba la siguiente estructura capital.

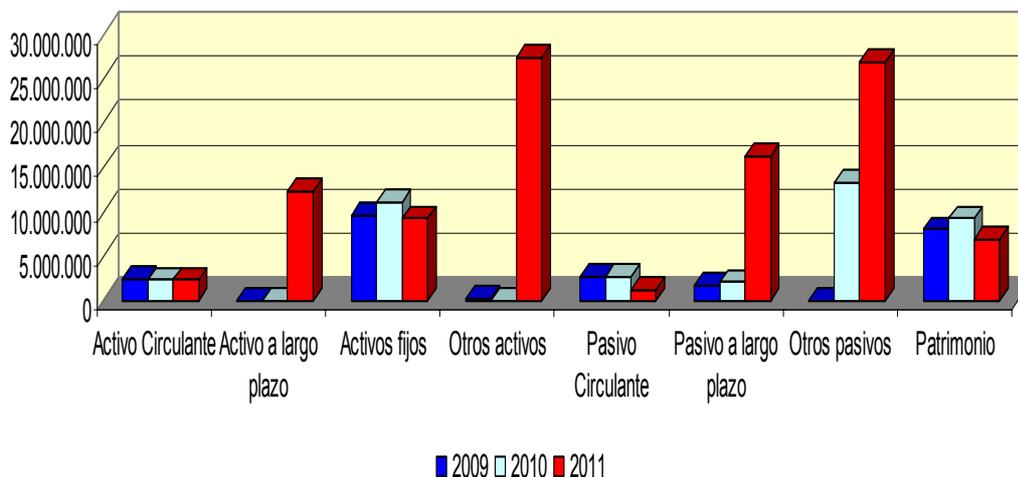
Tabla 2.2 Estructura capital de la UEB Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez

Partidas	Años		
	2009	2010	2011
Activo Circulante	\$ 2 426 495.00	\$ 2 292 675.00	\$ 2 274 508.00
Activo a largo plazo	0	0	12 295 334.00
Activos fijos	9 662 185.00	11 065 473.00	9 189 379.00
Otros activos	240 582.00	13 340 631.00	27 320 606.00
Total de activos	\$12 329 262.00	\$ 27 098 779.00	\$ 51 079 827.00
Pasivo Circulante	\$ 2 733 693.00	\$ 2 557 493.00	\$ 1 165 378.00
Pasivo a largo plazo	1 610 005.00	2 031 679.00	16 203 451.00
Otros pasivos	5 103.00	13 307 542.00	26 928 264.00
Patrimonio	7 980 461.00	9 202 065.00	6 782 734.00
Total de pasivo y patrimonio	\$ 12 329 262.00	\$ 27 098 779.00	\$ 51 079 827.00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2.2 se evidencia que la entidad, en los años analizados presenta una situación favorable, ya que sus pasivos circulantes o sea las obligaciones a corto plazo están respaldadas por el total de activo con que cuenta, por lo que puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Gráfico No. 2 Estructura capital de la UEB Atención a Productores Agropecuario Elpidio Gómez



Fuente de elaboración: Propia

El análisis de razones financieras que relacionan entre sí, las partidas del balance y del estado de resultados, facilita el análisis de los antecedentes financieros de la empresa, de su posición actual y de su probable trayectoria futura, es uno de los instrumentos usados para el análisis y la interpretación.

Las razones pocas veces proporcionan respuestas concluyentes, en vez de ello, inducen a la persona que toma las decisiones a hacerse las preguntas debidas y algunas veces le brindan la vía o la pista de posibles áreas de fortaleza o debilidad. Las razones se clasifican en seis grandes grupos:

1. Razones de liquidez: La Liquidez es la capacidad que tiene una entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo, es decir, la capacidad potencial de pagar sus obligaciones a corto plazo. Teniendo en cuenta el grado de liquidez del Activo Circulante, se pueden conseguir varios índices según el grado de liquidez de las partidas que se tomen para su confección. Estos índices se pueden usar indistintamente según las características de cada entidad, el objetivo que se persigue en determinado trabajo o el grado de profundidad que se desee en la investigación o análisis que se esté llevando a cabo. Si su valor es 1 o mayor que 1, puede enfrentar sus deudas pero de ello depende la rapidez con que efectúe los cobros a clientes y de la venta de sus inventarios. La importancia de estos Índices de Liquidez radica en el grado de realización de los diversos elementos del Activo Circulante que se tomen para su cálculo y del grado de exigibilidad del Pasivo Circulante.



2. Razones de endeudamiento o administración de deudas. Determinan el grado en el cual la empresa está siendo financiada mediante deudas.
3. Razones de actividad o administración de activos. Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.
4. Razones de rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
5. Razones de crecimiento. Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía.
6. Razones de evaluación. Miden la habilidad de la empresa para crear un nuevo valor de mercado superior a los desembolsos de los costos de inversión.

La primera preocupación del analista financiero es la liquidez, razón que utiliza para medir la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

El análisis de razones financieras, al relacionar la cantidad de efectivo y otros activos circulantes con las obligaciones circulantes, proporcionan una medida de liquidez rápida y de fácil aplicación.

Tabla.2.3 Razones de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ		2009	2010	2011
Razón circulante o Índice de solvencia	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	0.88	1.05.	1.95
Liquidez inmediata o Prueba acida	$\frac{\text{Activo circulante- Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	0.82	1.00	0.91
Liquidez disponible o Prueba Amarga	$\frac{\text{Efectivo+Invers. Corto plazo}}{\text{Pasivo circulante}}$	0.15	0.48	1.35

Fuente: elaboración propia.

Razones de liquidez tabla 2.3

Se utilizan como medio de apreciar la capacidad de la empresa para garantizar sus obligaciones a corto plazo.

Liquidez General

Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo



Circulante.

Al calcular la razón de liquidez general para el año 2009, 2010 y 2011 la entidad muestra 0.88, 1.05 y 1.95 respectivamente, donde se aprecia una variación en ascenso de un año con respecto al otro, el primer y segundo periodo se encuentra por debajo del valor ideal 1.3, encontrándose con peligro de no poder solventar sus deudas, ya en el ultimo periodo el resultado que arroja este indicador expresa que la entidad esta en peligro de tener tesorería ociosa.

Liquidez inmediata

Expresa las veces que los Activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el Pasivo Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

En este caso la entidad muestra en los años 2009, 2010, y 2011, 0.82, 1.00 y 1.91 pesos respectivamente de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencían a corto plazo. En los dos primeros periodos la entidad se encuentra dentro del rango ideal de 0.5 - 0.8 o sea presenta capacidad para enfrentar sus deudas a corto plazo, no siendo así en el ultimo periodo lo que implica tener efectivo en exceso, lo cual es dañino, ya que puede desencadenar exceso de capital de trabajo.

Liquidez Instantánea

Expresa cuántos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo.

La Razón expresa que por cada peso de deuda la entidad cuenta con 0.15, 0.48 y 1.35 pesos de activos totalmente líquidos, en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, o sea en los dos primeros periodos la entidad se encuentra dentro del valor ideal, cuenta con efectivo para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente siendo favorable la variación, no siendo así en el ultimo periodo.

La empresa tiene una disponibilidad de 0.13 para el año 2010 y 0,25 para el año 2011 lo que demuestra un aumento en la liquides pero todavía no es óptima.



Tabla 2.4 Razones de Administración de los Activos

Razones de administración de activos		2010	2010	2011
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	4.33	3.26	3.06
Ciclo de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas p/cobrar}}$	83.14	110.42	117.64
Gestión de Cobro	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$	0.23	0.30	1.74

Fuente: elaboración propia.

En las rotaciones

Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la entidad trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

En estas razones de administración de activos según tabla 2.4 se comportan de la siguiente forma: la rotación de cuentas por cobrar es de 4.33, 3.26, y 3.06 veces en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, lo que provoca que el tiempo promedio que media entre las ventas y su cobro no son buenas presentando en dichos periodos un ciclo de cobro de 83.14, 110.42 y 117.64 días, afectando grandemente su gestión de cobros de 0.23, 0.30 y 1.74 donde se puede apreciar que la variaron de un año con respecto al otro es desfavorable, cuando analizamos de forma independiente se puede ver que varios clientes representan saldos envejecidos por su situación financiera dado por los bajos rendimientos en sus plantaciones cañeras.

Tabla 2.5 Razones de Administración de Deuda

Razones de Administración de Deuda		2009	2010	2011
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0.35	0.66	0.86

Fuente: elaboración propia.

Razones de Administración de Deuda ver tabla 2.5

Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas y también se conoce como apalancamiento financiero.

Razón de endeudamiento

Mide el por ciento de los fondos proporcionados a la empresa por los acreedores, tiene como objetivo conocer el nivel de deuda de la empresa a partir de medir como ha obtenido recursos contrayendo deudas.

La razón de endeudamiento muestra una disminución en el margen de protección contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación, ya que el comportamiento de los indicadores en el 2009 es de 0.35 en el 2010 de 0.66 y 0.86 en el 2011, es decir la razón de endeudamiento fue en ascenso un año con respecto al otro por lo que demuestra irresponsabilidad por parte de la empresa.

Tabla 2.6 Razones de Rentabilidad:

Razones de Rentabilidad		2009	2010	2011
Rentabilidad General	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$	0.72	0.99	1.00
Margen utilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	0.0005	0.01	0.01

Fuente: elaboración propia.

Razones de Rentabilidad ver tabla 2.6

Miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Los ejecutivos en funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes ya que sólo a través de ellas su negocio prospera.

Eficiencia: Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

Margen de Utilidad sobre las Ventas

Expresa cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se conoce también como margen sobre Ventas o Margen de Utilidad. Como otra razón de rentabilidad, mientras más alta mejor, ya que implica gestión en los costos y en las Ventas.

Podemos observar en este ratio la utilidad pura donde en el año 2009 arrojó 0.0005, en el 2010 0.01 y 0.01 en el 2011, lo que significa que la entidad en el primer periodo de los antes mencionados no tuvo prosperidad en negocio, pero se aprecia una ligera mejora de un año con respecto al otro de 0.01, aunque en el último periodo se mantuvo en el mismo valor, o sea que por cada peso de venta gana 0.01 centavos.

Razón de Rentabilidad General

Mide la eficiencia general de la empresa y muestra lo que cuesta tener un peso de ingresos.

En el año 2009 a la empresa le cuesta tener un peso de ingreso \$0,71 lo que nos arroja una eficiencia de \$0,28 en el 2011 le cuesta tener un peso de ingreso \$ 0.99 lo que arroja una eficiencia de \$ 0.01 y en el 2011 \$ 1.00 no arrojando eficiencia alguna. .

Tabla.2.7. Resumen de las razones financieras

Indicadores	Años		
	2009	2010	2011
Liquidez General	\$ 0.88	\$1.09	\$1.95
Liquidez Inmediata	0.82	1.00	1.91
Liquidez Instantánea	0.25	0.35	3.94
Rotación de Cuentas por Cobrar	4.33 veces	3.26 veces	3.06 veces
Ciclo de Cobro	83 días	110 días	117 días
Gestión de Cobros	0.23días	0.30días	1.74días
Razón de Endeudamiento	0.35	0.66	0.86
Rentabilidad General	0.72	0.99	1.00

Fuente: elaboración propia.

La entidad debe tratar de mejorar la situación en el 2011 buscar alternativas que generen ganancias, pero antes de esto debe mejorar su Gestión de Cobro para disminuir considerablemente las cuentas por cobrar.

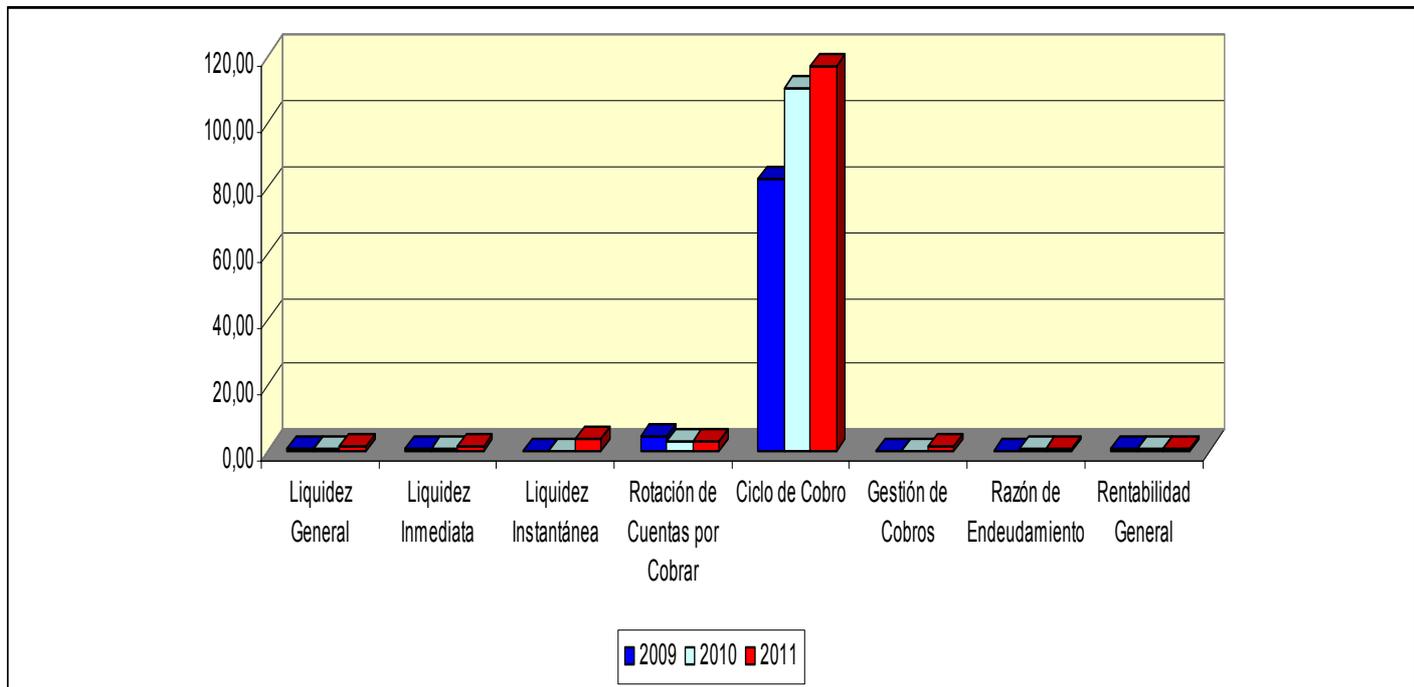


Gráfico No. 3 Resumen de las razones financieras. Fuente: elaboración propia.

Cuadrante de navegación

En dependencia de otros objetivos trazados que tenga la entidad, la misma debe trabajar por alcanzar dos metas financieras básicas: La rentabilidad y solvencia.

La entidad al cierre del 2011:

- Obtuvo una posición económica positiva lo que demuestra que en el año 2011 en entidad tuvo rentabilidad.
- Lo anterior es ratificado por el cálculo de las razones de rentabilidad, las cuales muestran lo siguiente:
 - Razón de Rentabilidad General = \$ 1.00

Las razones de Liquidez muestran lo siguiente:

- Razón Circulante = 1.95
- Razón Rápida (Prueba Ácida) = 0.91
- Razón Instantánea (Prueba Amarga) = 1.35

Lo que demuestra que la empresa tiene una posición financiera solvente ya que posee medios más que suficientes para cubrir sus deudas aunque ha disminuido de un periodo con respecto al otro. Anexo 5A

En las páginas finales **Anexo 6** se muestran los cálculos realizados de las razones financieras. En la entidad objeto de estudio al analizar la situación financiera que tributa a la investigación

fundamenta el problema científico, específicamente en la rotación de las cuentas por cobrar, en la que se aprecia una desproporción de los dos últimos años con respecto al primero, disminuyendo considerablemente, trayendo consigo deterioro en el ciclo de cobro, así como insuficiente gestión de cobro.

A continuación se describe el procedimiento Ramos 2006 para la UEB Atención a Productores Agropecuarios Elpidio Gómez.

2.5 Procedimiento Ramos 2006 para la Administración de las Cuentas por Cobrar

En esta Entidad se invierte dinero en Cuentas por Cobrar, las que se consideran una inversión a corto plazo, por tanto las técnicas para evaluarla, no son las mismas que para una inversión a largo plazo. Por lo que se propone el procedimiento antes mencionado que tiene como objetivo fundamental: evaluar las políticas de crédito que asumen las empresas.

Para lograr este objetivo se utiliza un procedimiento de los tres diseñados por el autor referido detallándolo a continuación:

Procedimiento A: Cancelación de créditos a los clientes poco serios

Para ello se siguen diferentes pasos:

1. Determinación de las clases (A-B-C)

A continuación se desarrolla un procedimiento que permite visualizar, como se determinan las tres Paso 2.4. A.1. Determinación de las clases(A-B-C) de los clientes

Aquí se determinan los tipos de clientes por clases A, B y C según la cantidad que se le conceden créditos y su monto de facturación, como se indica a continuación el la tabla 2.3

Tabla 2.8 Información referente al cliente

Número de clientes	Nombre del Cliente	Monto de facturación (\$)

Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

Donde:

Columna # 1: se enumeran los clientes

Columna # 2: se nombran los clientes

Columna #3: se obtiene el monto de facturación a crédito por cliente en un período de tiempo determinado (un año).

Posteriormente se fijara la participación monetaria por cada cliente en el valor total de las Cuentas por Cobrar. Para ello se debe construir la tabla 2.4

Tabla 2.9: Por ciento de participación monetaria de cada cliente en el valor total

Numero	Porcentaje de participación	Monto de facturación	Porcentaje de la facturación total

Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

Donde:

Columna # 1: corresponde al # del cliente (viene de la tabla 2.3)

Columna # 2: corresponde a los porcentajes de participación de cada cliente en la cantidad total de clientes.

Columna # 3: representa el monto de facturación de los clientes.(viene de la tabla 2.3)

Columna # 4: nos muestra el % que representa cada una de las valorizaciones en el valor total, o sea el valor del porcentaje de facturación total dividido por el monto de facturación.

Por último se deben reordenar las columnas 1 y 4 de la tabla 2.4 para obtener la tabla 2.5.

Tabla 2.10: Se determina el tipo de clase de cada cliente.

Numero	Porcentaje de participación	Porcentaje de facturación total	Porcentaje de participación acumulada	Porcentaje de facturación acumulada	clase
1					A
2					B
3					C

Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

Donde:

Columna # 1: corresponde al # del cliente ordenado del mayor al menor % de facturación.

Columna # 2: corresponde a los porcentajes de participación de cada cliente en la cantidad total de clientes (viene de tabla #2.4)

Columna # 3: representa el % de participación de facturación de los clientes (viene de tabla #2.4)

Columna # 4: representa el % de participación acumulada. Se obtiene incrementando

en cada fila el % de participación de la columna # 2.

Columna # 5: representa el % de valor acumulado. Se obtiene incrementando en cada fila el % de facturación de la columna # 3.

Columna # 6: finalmente en esta columna se determina la clase de cada cliente, o sea la clase A, B o C.

2. Determinación de los clientes que incumplen sus compromisos de pagos

En este paso de la metodología se determina los clientes de clase A que incumplen sus Compromisos de pagos, o sea, que no pagan en el tiempo convenido con la entidad en un periodo no mas de 30 días.

Determinación de los días que median entre la fecha de facturación y fecha de pago.

Agui se toma una muestra de aproximadamente el 80 % de las facturas de cada cliente, lo que se hace de forma aleatoria, debido, a que la cantidad de facturas es relativamente pequeñas (entre 10 y 60) para determinar el número de días que median entre la fecha de facturación y la fecha de pago convenido con la entidad para ello se realiza la siguiente tabla:

Tabla2.11 Empresa: X Período de crédito: x días

Numero de factura	Fecha de facturación	Fecha de cobros	Días

Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

2.5. A.2.2 Determinación del período promedio de pago por cada cliente

En este paso se utiliza la media aritmética para calcular el promedio de días que por lo general tarda cada cliente en liquidar la deuda contraída. Ya una vez calculada la media aritmética por cada cliente, la comparamos con el período de crédito de cada uno de ellos. Lo que significa que si la media aritmética es mayor que el período de crédito, entonces se consideran clientes poco serios.

Seguidamente se describe una serie de pasos que nos permite conocer que efecto tendría en la utilidad de la empresa la restricción del crédito a los clientes poco serios o sea la cancelación parcial o total por lo que se hace necesario calcular la utilidad marginal.



3. Cálculo de la Utilidad marginal

Detalles	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por Ventas	\$xxx	\$xxx	(a)
Menos: Costos			
Variables:	xxx	xxx	(b)
Fijos:	xxx	xxx	(c)
Utilidad Neta	\$xxx	\$xxx	
Utilidad Marginal con el nuevo plan: \$XXX			

Programa Propuesto –Programa Actual

Ventas y costos para el nuevo plan propuesto.

Agui se determinan las ventas para el nuevo plan propuesto, para esto nos movemos en 3 escenarios, el primero: esperando que las ventas a estos clientes hubieran disminuido en un 100%, el segundo suponemos que hubieran disminuido en un 50% y el tercero en un 25%.

\$	xxx	→	Total de ventas netas Estado de ganancia o perdida (anexo 5)
-	xxx	→	% de las ventas en que disminuyen.
\$	xxx (a)	→	Total de ventas netas menos el % del total de las Ventas realizadas a los clientes poco serios.

Los costos variables disminuyen en la misma proporción que disminuyen las ventas, por tanto se debe calcular el total de costos variables según el % de disminución de las ventas en cada escenario.

Costos variables totales

700 →	xxx	
701 →	xxx	Nombre de empresa
711 →	xxx	\$ xxx (b) * x% =\$ xxx (b1)
710 →	xxx	
	\$ xxx	(b)



(b) – (b1) = costos variables para el nuevo plan

Costos Fijos totales: c)

824	→	xxx
823	→	xxx
825	→	xxx
819	→	xxx
865	→	xxx
701	→	xxx
		(c) \$ xxx

4. Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Se determina la diferencia entre la inversión en Cuenta por Cobrar que representa el plan actual con el propuesto.

Cálculo del Promedio de Cuentas por Cobrar:

Mes	Cuenta por Cobrar (Actual)	Cuenta por Cobrar (Propuesto)
Enero	\$xxx	-
Febrero	xxx	-
Marzo	xxx	-
Abril	xxx	-
Mayo	xxx	-
Junio	xxx	-
Julio	xxx	-
Agosto	xxx	-
Septiembre	xxx	-
Octubre	xxx	-
Noviembre	xxx	-
Diciembre	<u>xxx</u>	-



Total	/	-
	<u>12</u>	-
Promedio de Cuenta por cobrar	<u>\$xxx</u>	- xxx (d) \$ xxx8

Disminución o crecimiento de las cuentas por cobrar

$$\frac{\text{xxx}}{12 \text{ meses}} \rightarrow \text{\% de Ventas en que se crece o disminuye}$$

De acuerdo a la propiedad 1 capítulo 1 página 17

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

En este paso como las Cuentas por Cobrar reflejan el precio de venta de las mercancías, el autor plantea que debe hacerse un ajuste para determinar el monto que la entidad ha invertido realmente en ellas, es decir el costo que representa para la entidad las Cuentas por Cobrar.

Para calcular el porcentaje en cada caso, se debe determinar el costo promedio por unidad. El costo promedio por unidad puede calcularse dividiendo el total de gastos por el valor de los ingresos.

Programa Actual	Programa propuesto
Rentabilidad = $\frac{\text{Gastos}}{\text{Ingresos}}$	Rentabilidad = $\frac{\text{Gastos}}{\text{Ingresos}}$
General	General

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar:

Promedio de Cuentas por Cobrar * Rentabilidad General

El promedio de las cuentas por cobrar multiplicado por la rentabilidad general nos indica cuanto de ese ingreso representa costo, que seria lo invertido o sea lo sacrificado para ganar ingreso.

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuenta por Cobrar

La inversión marginal en Cuentas por Cobrar es la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por Cobrar del programa propuesto y el actual.

Se calcula como sigue:

Inversión Promedio (Programa propuesto)	\$ xxx
Inversión Promedio (Programa actual)	- xxx



Inversión Marginal

\$ xxx

5. Cálculo del costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar

Para poder encontrar el costo de invertir adicionalmente en Cuentas por Cobrar se debe multiplicar la inversión marginal por el rendimiento sobre la inversión que necesita la entidad. Este valor se considera como un costo porque representa el monto máximo que podría haberse ganado sobre la inversión marginal si se hubieran invertido en la mejor alternativa de inversión disponible.

Costo adicional = Inversión Marginal x Rendimiento S/I

6. Toma de decisión

Luego de realizado todos los pasos del procedimiento, para decidir si una empresa debe hacer mas flexibles o mas rígidos sus estándares de crédito, deben compararse las Utilidades Marginales sobre las ventas con el costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar. Si las Utilidades Marginales son mayores que los Costos Marginales, deben mantenerse flexibles los estándares de crédito, de otra manera, los estándares de crédito deben sufrir modificación.

Este procedimiento se elige partiendo del principio de que están encaminadas a lograr una correcta administración de las cuentas por cobrar para así elevar los resultados de los indicadores financieros, a su vez le proporciona a la entidad herramientas que le posibiliten evaluar hacia donde dirigir sus esfuerzos en aras de lograr un resultado favorable en la administración de un recurso tan importante en materia de créditos.

CAPITULO III Aplicación del procedimiento Ramos (2006) para a Administración de las Cuentas por Cobrar

En este capítulo se muestran los resultados derivados de la aplicación del procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en la UEB Atención a Productores Agropecuario de Elpidio Gómez para ello se aplica la técnica de cancelación de créditos a clientes pocos serios con el objetivo de evaluar el efecto (positivo o negativo) que provoca sobre las utilidades de la entidad la cancelación de contratos de crédito a clientes morosos o sea aquellos que no cumplen con lo establecido según lo convenido, para determinar la influencia de este en aras de mejorar los indicadores económicos - financieros de la entidad, así como la correcta Administración de de las Cuentas por Cobrar.

De la aplicación de esta técnica se derivan los resultados que se muestran a continuación:

3.1 Resultados que logra la entidad con la aplicación de la técnica

Procedimiento A: Cancelación de créditos a clientes pocos serios

1er Paso: Determinación de los Clientes Clase A

Para darle comienzo a la aplicación del procedimiento se determinan los Clientes Clase A, como este lo indica se aplica el sistema ABC de administración de los inventarios a la administración de las cuentas por cobrar con el objetivo de clasificar a los clientes con mayores montos de facturación.

Para este análisis se toman las cuentas por cobrar a clientes al cierre del año 2011, o sea, el monto total de facturación por cada uno de ellos, que tienen con la entidad contratos a créditos.

Anexo 8.

A continuación se determina la participación monetaria por cada cliente para obtener los clientes que aproximadamente representen el 85% del monto total de la inversión de las cuentas por cobrar. (Ver anexo 9).

Seguidamente como se muestra en el anexo 10 se clasifican los clientes que grupo A, es decir los que representan el 85% de los créditos otorgados y con una menor representación los que pertenecen a los grupos B y C.

Para la entidad se definen como clase A los clientes que se muestran en la tabla 3.1 que son con los que se trabajara para la aplicación del procedimiento.

Tabla.3.1 Por ciento de facturación acumulada Clase A

No	Cliente	Importes
3	Unidad Básica de Servicio Minaz	\$ 770 767.34
8	La UEB Efraín Alfonso	200 010.61
13	UBPC Vista Alegre	182192.58
		\$ 1152 970.53
Total de Cliente Clase A		
Cuentas por Cobrar Totales		\$1391 486.18
Las Cuentas por Cobrar de los Clientes Clase A representan el 82.86 % del total.		82.86%

Fuente: elaboración propia

2do Paso:

Determinación de los clientes Clase A que incumplen sus compromisos de pagos

Siguiendo el modo establecido por el procedimiento para la administración de las Cuentas por Cobrar propuesto por Ramos(2006), se determinan los clientes Clase A que por lo general incumplen sus compromisos de pago según convenio con la entidad, para la definición de estos clientes que resultan morosos se hace una recolección de facturas emitidas donde se detallan a continuación con el numero de documento (Factura), fecha real del cobro y los días que median entre la fecha de realizada la venta y el servicio y la fecha real del cobro.

Determinación del promedio de pago cliente UEB Efraín Alfonso

Numero de factura	Fecha de facturación	fecha de cobro	días
1243	23/12/2010	08/01/2012	390
212	29/12/2010	08/01/2012	270
916	23/10/2011	05/02/2012	120
LQ1001	23/10/2011	28/02/2012	120
405	29/06/2011	30/01/2012	210
S/N	31/10/2011	23/01/2012	90
LQ1002	23/10/2011	28/01/2012	90
220	31/10/2011	30/01/2012	90
459	31/11/2011	05/01/2012	35
BC-335	29/11/2011	25/01/2012	60
417	29/04/2011	25/01/2012	270
438	30/06/2011	17/01/2012	120
534	23/11/2011	03/03/2012	120
900	28/10/2011	28/01/2012	90



STO145	30/12/2011	07/01/2012	8
1876	23/12/2011	09/01/2012	17
Caña1158	29/11/2011	07/01/2012	39
1321	22/12/2011	05/01/2012	16
SG-779	29/11/2011	03/01/2012	34
1125	25/12/2011	20/01/2012	27
1449	18/12/2011	07/01/2012	20
COM-1138	12/12/2011	07/01/2012	26
1222	11/12/2011	05/01/2012	25
1111	31/11/2011	07/01/2012	37
891	23/12/2011	06/01/2012	14
75	10/12/2012	06/01/2012	27
1189	13/12/2011	05/01/2012	23
C-1106	13/12/2011	15/01/2012	33
580	04/09/2011	05/01/2012	120
590	04/04/2011	05/01/2012	270
	MEDIA		93.7

Determinación del promedio de pago cliente Unidad Básica de Servicio Minaz

Numero de factura	Fecha de facturación	fecha de cobro	días
336	25/08/2011	05/01/2012	125
408	09/09/2011	10/01/2012	121
E-1028	23/12/2011	22/01/2012	29
1518	23/12/2011	23/01/2012	30
6987	21/12/2011	18/01/2012	28
s/n	02/12/2011	05/01/2012	34
6111	05/11/2011	05/01/2012	60
8225	09/12/2011	05/01/2012	27
7145	23/12/2011	05/01/2012	13
2555	25/12/2011	05/01/2012	11
	MEDIA		47.8

Determinación del promedio de pago cliente UBPC Vista Alegre

Numero de factura	Fecha de facturación	de fecha de cobro	días
Q-1189	25/12/2011	05/01/2012	11
8913	22/12/2011	20/01/2012	28
9180	23/12/2011	05/01/2012	13
S/n	05/12/2011	05/01/2012	30
MEDIA			20.5

Como se muestra anteriormente, el ciclo real de cobro de cada entidad se resume de la siguiente forma:

Tabla.3.2 Resumen del ciclo real de cobro de los cliente clase A.

Entidad	Periodo de Crédito (30 días)	Actual Promedio
La UEB Efraín Alfonso	30	93.7
Unidad Básica de Servicio Minaz	30	47.8
UBPC Vista Alegre	30	20.5

Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

Al clasificar los clientes que dentro del total de ventas representan aproximadamente un 85% de facturación, se determina el ciclo de pago para poder hacer una valoración de los clientes clasificados como Clase A y así definir quienes incumplen con lo establecido según lo convenido. Se clasifican como clientes pocos serios La UEB Efraín Alfonso y la Unidad Básica de Servicio Minaz Anexo11 ya que representan ciclos de pagos de 93.7 y 47.8 días respectivamente, puesto que pagan sus deudas en un tiempo superior a los 30 días según lo establecido. En el periodo contable que se analiza después de clasificar los clientes por clases en correspondencia con los montos de facturación se arroja como resultado que el 13.0 % de los clientes Clase A representan el 82,8% del total de créditos por lo que se cumple con lo supuesto que por lo general un numero pequeño de cliente ocupa gran parte del por ciento de ventas realizadas por la entidad. Los clientes de la Clase B representan el 8.7%, y los de la Clase C con un 78.3% asimilando en esta últimas un 12.9% y 4.3 % respectivamente del total de la ventas.

3er Paso: Cálculo de la Utilidad Marginal.

En este paso se realiza un estudio para ver los efectos que tendría la utilidad de la empresa al cancelar el crédito a los clientes morosos del (Plan propuesto) y así poder demostrarle a la entidad la factibilidad de esta política. Para ello el autor requiere moverse en dos escenarios:

1. Que se les cancelen al 100% las ventas a los dos clientes que no cumplen con los pagos establecidos.
2. Que se les cancelen al 60% las ventas a los dos clientes que no cumplen con los pagos establecidos.

1er Escenario: Que se les cancelen al 100% las ventas a los clientes que no cumplen con los pagos establecidos.

Tabla.3.3 Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por Ventas	\$ 2.536 997.00	\$ 1 566 219.05	(a)
Menos:			
Costos Variables	818 790.51	505 439.38	(b)
Costos Fijos	2 514 431.89	2 514 431.89	(c)
Perdida Neta	(\$ 796 225.40)	(\$1 453 652.22)	

Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

Donde el programa propuesto - el Programa actual

Sustituyendo valores $(\$ 1 453 652.22) - (\$ 796 225.40) = (\$ 657 426.82.)$

En este escenario la empresa con el programa propuesto marca una disminución en las ventas, lo que significa que aumenta el margen de pérdida por un importe de \$ 1 453 652.22 el cual incide directamente en la relación Costo- Beneficio así como en los resultados contables de la empresa. Con margen de pérdida de \$657 426.82 Además es importante establecer una comparación entre lo que logra la empresa en cuanto a lo que puede ganar o perder con la aplicación de una determinada política por lo que el resultado se debe relacionar con lo que le cuesta asumir un cambio en el nivel de la inversión de las cuentas por cobrar.

Ventas para el plan propuesto:

Para el calculo de las ventas esperadas se le deduce al total de las ventas actuales de la entidad el 100% del importe de facturación de los clientes clase A pocos serios obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para la nueva situación creada, lo cual disminuye a

\$1 566 219.05 información derivada a la determinación del cálculo de la utilidad marginal:

Para calcular el por ciento de decrecimiento de las ventas se divide las ventas de los clientes 3 y 8 entre las ventas actuales x 100%.

Calculo de las ventas para en nuevo plan propuesto

\$ 2 536 997.00 Son las Ventas netas Actuales (a)
 - 970 777.95 Son las ventas de los clientes 3 y 8 **Ver anexo 11**
= \$ 1 566 219.05 (a) Propuesto

Se calcula los costos variables para el nuevo plan:

Costo Variable Actual (b) x el % de decrecimiento de las ventas igual a:

\$ 818 790.51 x 38.27 % = \$ 313 351.13

El Costo Variable Total – La Disminución del 38.27 % del costo variable total

\$ 818 790.51 - \$ 313 351.13 = \$ 505 439.38 (b) propuesto

Costos Fijos y costos variables actuales: **ver anexo 12**

Calculo promedio de las Cuentas por cobrar:

Calculo promedio de las cuentas por cobrar Año 2011

Mes	Actual	Variación	Propuesto
Cuentas por cobrar promedio	\$ 1 237 040.95	\$ 80 898 16	\$ 2 056 142.79

En la técnica utilizada para determinar el promedio de las cuentas por cobrar se toma la media de pago de cada cliente que no cumplen con sus compromisos de pago y se les calcula la rotación de las cuentas por cobrar que representan cada una de ellas determinando el promedio de cuentas por cobrar de cada cliente y con la suma de ellos obtenemos el promedio total que restado con el valor de esta misma partida del año base obtenemos un promedio de cuentas por cobrar más exacto. Ver anexo 11A

970 777.95 Ventas de los clientes 3 y 8 dividido entre los 12 meses = \$ 80 898 16



Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar:

Rentabilidad General= Gastos / Ingresos (del programa actual y el propuesto).

Programa Actual

(b + c / a)

\$ 3 333 222.40 / \$2 536 997.00

= 131,3845 %

Programa Propuesto

(b + c / a)

\$ 3 019 871.27 / \$ 1 566 219.05

= 192.8128 %

Las cuentas por Cobrar están representadas en los estados financieros de la entidad por el importe de la venta de producto y servicios prestados o sea para poder determinar la inversión promedio de la cuenta si no es conocido el costo exacto de los recursos, es necesario después de determinado el promedio de esta aplicar el índice de rentabilidad general que expresa el por ciento que representan los costos o gastos dentro del total de ingresos.

Posteriormente se muestra el cálculo del índice según lo deseado. Donde el índice para el plan actual es de 131,3845 % y para el plan propuesto 192.8128 %.

Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar.

Programa Actual

Programa Propuesto

\$1 237 040.95 x 131,3845 % = \$ 1 625 280.00 \$2 056 142.79 x 192.8128 % = \$ 3 964 506.48

Luego de aplicado el índice de rentabilidad al programa actual y propuesto se le aplica al promedio de las cuentas por cobrar y así poder determinar la inversión promedio donde el resultado obtenido en cada programa es \$ 1 625 280.00 y \$ 3 964 506.48 respectivamente.

En ambos casos el resultado después de aplicado el índice a cada programa el resultado es mayor que 1 lo que significa que la entidad opera con pérdidas al presentar un deficiente margen de utilidades.

El índice de rentabilidad general como se explica anteriormente es necesaria su aplicación al promedio de las cuentas por cobrar y poder determinar la inversión promedio de esta.

Calculo del costo de la inversión marginal en las Cuentas por Cobrar

Programa Propuesto (inversión promedio)	\$ 3 964 506.48
Programa Actual (inversión promedio)	1 625 280.00
Ahorro (inversión marginal)	\$ 2 339 226.48

En este caso se logra identificar la inversión de esta partida se produce un aumento en el monto de las partidas por cobrar por lo que al ser mayor la inversión promedio del programa propuesto se obtiene un ahorro de \$ 2 339 226.48.

Calculo del Costo por invertir adicionalmente en las Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} \text{Ahorro} &= \text{Inversión Marginal} \times \text{Rendimiento con el 7\% (indicador ramal)} / \text{Inversión} \\ &= \$ 2\,339\,266.48 \times \text{el } 7\% \\ &= \$ 163\,748\,65 \end{aligned}$$

Para este caso le aplica la tasa de interés de las inversiones a corto plazo que aplican las instituciones bancarias cubanas que es de un 7%.

Toma de decisión

Utilidad Marginal	(\$ 657 426.82)
Costo	163 748 65
Inversión adicional	
Resultado	(493 678.17)

Con el programa propuesto en este escenario la entidad aumentaría su pérdida a \$ 493 678.17 El programa propuesto asumido por ahorro es de \$163 748.65 por tanto la entidad debe mantener los estándares de crédito o sea el programa actual, por tanto no se le debe cancelar los contratos a los clientes pocos serios puesto que el resultado es (\$637 760.49) por lo que es más factible el programa actual.

2do Escenario: Que se les cancele las ventas al 60% los clientes que no cumplen con los pagos establecidos.

Tabla.3.4 Cálculo de la Utilidad Marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por Ventas	\$ 2.536 997.00	\$ 1 954 530.23	(a)
Menos:			



Costos Variables	818 790.51	\$ 630 779.83	(b)
Costos Fijos	2 514 431.89	2 514 431.89	(c)
Perdida Neta	(\$ 796 225.40)	(\$ 1 190 681,49)	

Fuente: Tesis de grado Ramos (2006)

La utilidad marginal con el nuevo plan: \$ 394 456.09

Donde el programa propuesto - el Programa actual

Sustituyendo valores (\$1 190 681.49) – (\$796 225.40) = \$ 394 456.09

En este 2do escenario al igual que en el 1ero la entidad con el programa propuesto marca una disminución en las ventas lo que significa el aumento del margen de pérdida por un importe de \$1 190 681,49 el cual incide directamente en la relación Costo- Beneficio así como en los resultados contables de la entidad, con margen de perdida de \$ 394 456.09; Además es importante realizar una comparación entre lo que logra la empresa en cuanto a lo que puede ganar o perder con la aplicación de una determinada política por lo que el resultado se debe relacionar con lo que le cuenta asumir un cambio en el nivel de la inversión de las cuentas por cobrar.

Ventas para el plan propuesto:

Para el calculo de las ventas esperadas en este escenario se le deduce al total de las ventas actuales de la empresa el 100 % del importe de facturación de los clientes clase A pocos serios obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para la nueva situación creada, lo cual disminuye a \$1 954 530.23 información derivada a la determinación del cálculo de la utilidad marginal:

Para calcular el por ciento de decrecimiento de las ventas se divide las ventas de los clientes 3 y 8 entre las ventas actuales x 100.

Calculo de las ventas para el nuevo plan

\$ 2 536 997.00 Son las Ventas Actuales (a)

- 582 466.77 (Son las ventas de los clientes 3 y 8 \$ 970 777.95 x el 60%).

= \$ 1 954 530.23

Calculo para el nuevo plan propuesto de los costos variables:

b) x el % de decrecimiento de las ventas



$\$ 818\,790.51 \times 38.27\% \times 60\% = \$ 188\,010.68$

Costo Variable Total - la disminución del 60% de 69.77 del costo variable total

$\$ 818\,790.51 - \$ 188\,010.68 = \$ 630\,779.83$

Calculo del promedio de Cuentas por Cobrar

Año 2011	Actual	Variación	Propuesto
Cuentas por cobrar promedio	\$ 1 237 040.95	\$ 48 538.90	\$ 1 188 502.05

En la técnica utilizada para determinar el promedio de las cuentas por cobrar se toma la media de pago de cada cliente que no cumplen con sus compromisos de pago y se les calcula la rotación de las cuentas por cobrar que representan cada una de ellas determinando el promedio de cuentas por cobrar de cada cliente y con la suma de ellos obtenemos el promedio total que restado con el valor de esta misma partida del año base obtenemos un promedio de cuentas por cobrar más exacto. Ver anexo 11A

$\$ 582\,466.77$ (el 60% de las ventas de los clientes 3 y 8 dividido entre los 12 meses = $\$ 48\,538.90$

Rentabilidad General= Gastos / Ingresos (del programa actual y el propuesto).

Programa Actual

$(b + c / a)$

$\$ 3\,333\,222.40 / \$ 2\,536\,997.00$

= 131,3845 %

Programa Propuesto

$(b + c / a)$

$\$ 3\,145\,211.72 / \$ 1\,954\,530.23$

= 160.9191 %

Las cuentas por Cobrar están representadas en los estados financieros de la entidad por el importe de la venta de producto y servicios prestados o sea para poder determinar la inversión promedio de la cuenta si no es conocido el costo exacto de los recursos, es necesario después de determinado el promedio de esta aplicar el índice de rentabilidad general que expresa el por ciento que representan los costos o gastos dentro del total de ingresos.

Posteriormente se muestra el cálculo del índice según lo deseado. Donde el índice para el plan actual es de 131,3845 % y para el plan propuesto 160.9191%.

Calculo del costo de la inversión marginal en las Cuentas por Cobrar.

Programa Actual

Programa Propuesto

$\$ 1\,237\,040.95 \times 131,3845\% = \$ 1\,625\,280.07$ $\$ 1\,188\,502.05 \times 160.9191\% = \$ 1\,912\,526.80$

Luego de aplicado el índice de rentabilidad al programa actual y propuesto en este escenario se le aplica al promedio de las cuentas por cobrar y así poder determinar la inversión promedio donde el resultado obtenido en cada programa es \$ 1 625 280.00 y \$ 1 912 526.80 respectivamente.

En ambos casos el resultado después de aplicado el índice a cada programa el resultado es mayor que 1 lo que significa que la entidad opera con pérdidas al presentar un deficiente margen de utilidades.

El índice de rentabilidad general como se explica anteriormente es necesaria su aplicación al promedio de las cuentas por cobrar y poder determinar la inversión promedio de esta.

Calculo del Costo de la Inversión Marginal

Programa Propuesto (inversión promedio)	\$ 1 912 526.80
Programa Actual (inversión promedio)	1 625 280.07
Ahorro (inversión marginal)	287 246.73

En este escenario se logra identificar la inversión de esta partida se produce un aumento en el monto de las partidas por cobrar por lo que al ser mayor la inversión promedio del programa propuesto se obtiene un ahorro de \$ 287 246.73

Calculo del Costo por invertir adicionalmente en las Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} \text{Ahorro} &= \text{Inversión Marginal} \times \text{Rendimiento} / \text{Inversión.} \\ &= \$ 287 246.73 \times \text{el } 7\% \\ &= \$ 20 107.27 \end{aligned}$$

Para este caso le aplica la tasa de interés de las inversiones a corto plazo que aplican las instituciones bancarias cubanas que es de un 7%.

Toma de decisión

Utilidad Marginal	(\$394 456.09)
Costo Inversión adicional	20 107.27
Resultado	(\$374 348.82)

Con el programa propuesto en este escenario la entidad aumentaría su pérdida a \$394 456.09. El programa propuesto asumido por ahorro es de \$20 107.27 por tanto la entidad debe mantener los estándares de crédito o sea el programa actual, por tanto no se le debe cancelar los contratos a



los clientes pocos serios puesto que el resultado es (\$374 348.82) por lo que es más factible el programa propuesto.

Resumen de ambos escenarios de la técnica aplicada

Descripción	Escenario No 1	Escenario No 2
Utilidad Marginal	(\$ 657 426.82)	(\$394 456.09)
Costo Inversión adicional	163 748 65	20 107.27
Resultado	(493 678.17)	(\$374 348.82)

Al finalizar este capítulo se arribo a la conclusión que luego de aplicada la técnica cancelación de créditos a clientes pocos serios se resumen los escenarios uno y dos donde la entidad opera en ambos casos con resultados negativos no siendo factible flexibilizar los estándares de crédito o sea la entidad debe mantener el programa actual ya que el propuesto provoca un aumento considerable de las perdidas trayendo consigo aun más el deterioro de los indicadores financieros de la entidad.



Conclusiones

Después de concluido los resultados de la aplicación de la técnica seleccionada del procedimiento podemos llegar a las siguientes:

- Se resumen aspectos teóricos acerca de la temática abordada que contribuyen a la consolidación de las habilidades practicas demostradas en el informe investigativo.
- La entidad presenta Cuentas por Cobrar inmovilizadas con más de 60 días.
- Al realizar el cálculo de las razones financieras se pudo comprobar que la entidad presenta un elevado ciclo de cobros y una baja rotación de las cuenta por cobrar mostrando deterioro en este indicador.
- Del total de clientes de la entidad el 13.0 % se clasifican como clientes clase A que representan aproximadamente el 82.8% del total de créditos.
- De los clientes clase A se clasifican como clientes poco serios (La UEB Efraín Alfonso y la Unidad Básica de Servicio Minaz) constituyendo el 38.27% del total de los créditos concedidos por la entidad.
- Los clientes pocos serios clase A, por lo general incumplen sus compromisos de pago, en el periodo analizado 2011 la media se encuentra en 93.7 y 47.8 días respectivamente.
- Se comprobó que en la técnica aplicada no es factible la cancelación de contratos a los clientes pocos serios, ya que trae consigo en este caso el aumento de la perdida con el plan propuesto por lo que la debe mantener sus estándares de crédito.



Recomendaciones

Con vista de darle seguimiento a los elementos tratados en el informe investigativo luego de arribar a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Utilizar en investigaciones de esta índole los aspectos teóricos tratado en el cuerpo del informe.
- Buscar alternativas para mejorar la situación de las cuentas por cobrar o sea con aquellos clientes que no pagan en el tiempo establecido.
- Sugerir a la entidad el análisis de los contratos de créditos a los clientes poco serios para reorientar la política de créditos.

Bibliografía

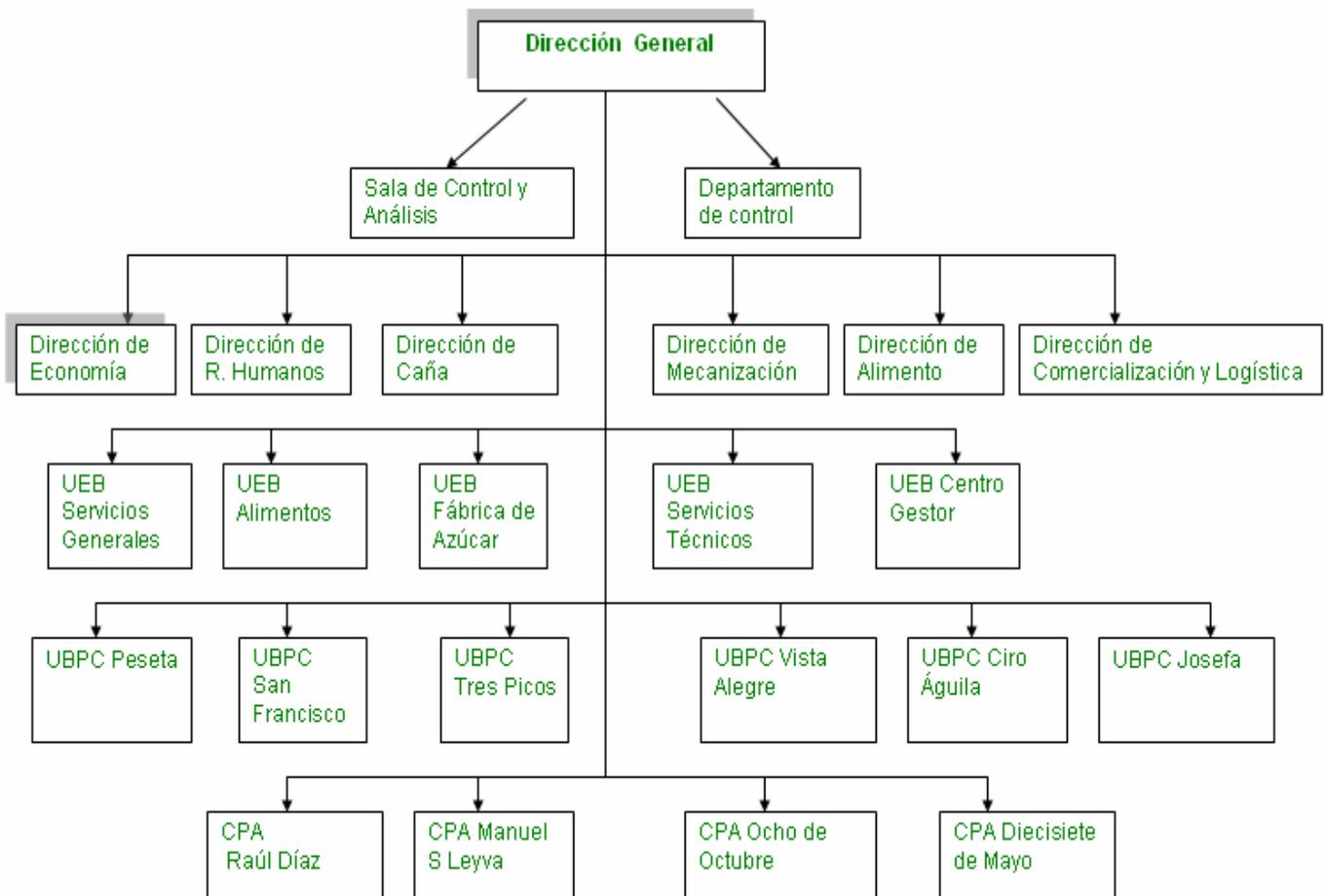
2011. "Administración de Cuentas por Cobrar," www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.hpm.
2011. Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución,"
2006. "Administración de Cuentas por Cobrar (II) Análisis de Créditos," www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm.
2011. "Administración de Cuentas por Cobrar e Inventarios," www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincxc.htm.
- Alonso Álvarez, Lucía. 2011. "Aplicación de procedimiento de las Cuentas por Cobrar," Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Banco Central de Cuba. 2008. "Resolución 245 de 2008. Normas Bancarias para los Cobros y Pagos,"
- Barredo Medina, Lázaro. 2011. "Sesionó el Tercer Pleno del Comité Central del Partido." *Granma*,
- Brito Sarria, Yasmany. 2011 "Aplicación de Técnicas para Administración de Cuentas por Cobrar,". Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Castro Ruz Raúl. 2011. "Clausura de la Asamblea Nacional,"
- Delgado Guerra, Sheila. 2011. "Romper la cadena de impagos: una "Cuenta" por saldar,"
- Fernández Sosa, Ivette. "Debate en Comisiones." *Granma*,
- Gómez, Giovanni E. 2011. "Administración de cuentas por cobrar, políticas y estándares de crédito," <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxc.htm>. mayo 2010.
- González Escoto, Roberto. 2011. "Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos," Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Monzón González, Nayda. 2011. "Manual de Pruebas y revisiones para el Control de las Cuentas por Cobrar," Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Pérez Pérez, Fidel. 2011. "Aplicación de Procedimientos para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar," Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

- Piedra, A.A. 2010. "Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo," Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Quevedo, R. 2009. "Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Propaganda Provincial del PCC Cienfuegos," Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Ramos Álvarez, Andrés. 2006 "Administración de las Cuentas por Cobrar,". Tomado del Anuario Científico de la 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.
- Santos Díaz, Arelys. 2011. "Procedimiento para las Cuentas por Cobrar," Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".



Anexo: 1

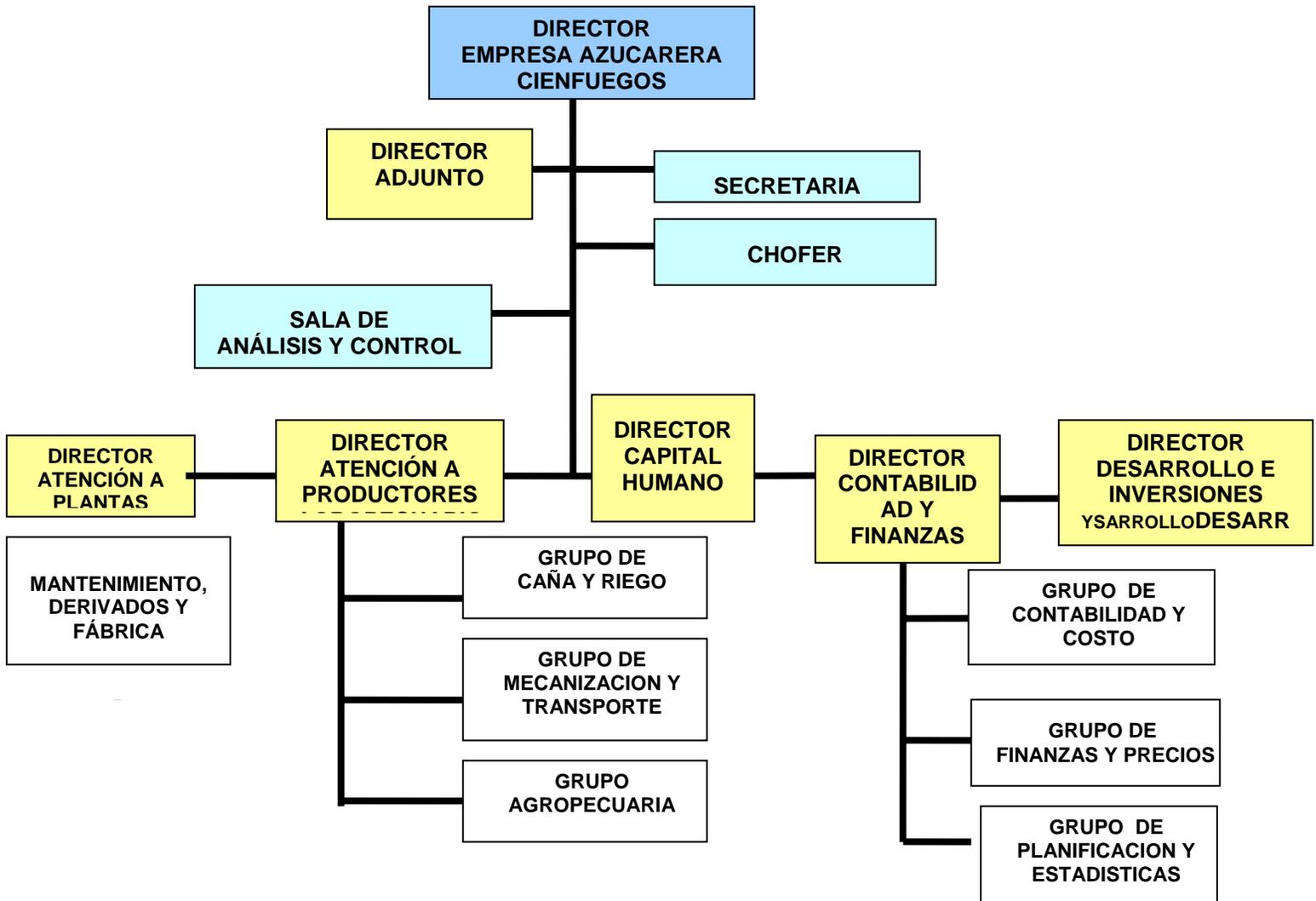
Organigrama de la Empresa Azucarera Elpidio Gómez.





Anexo: 2

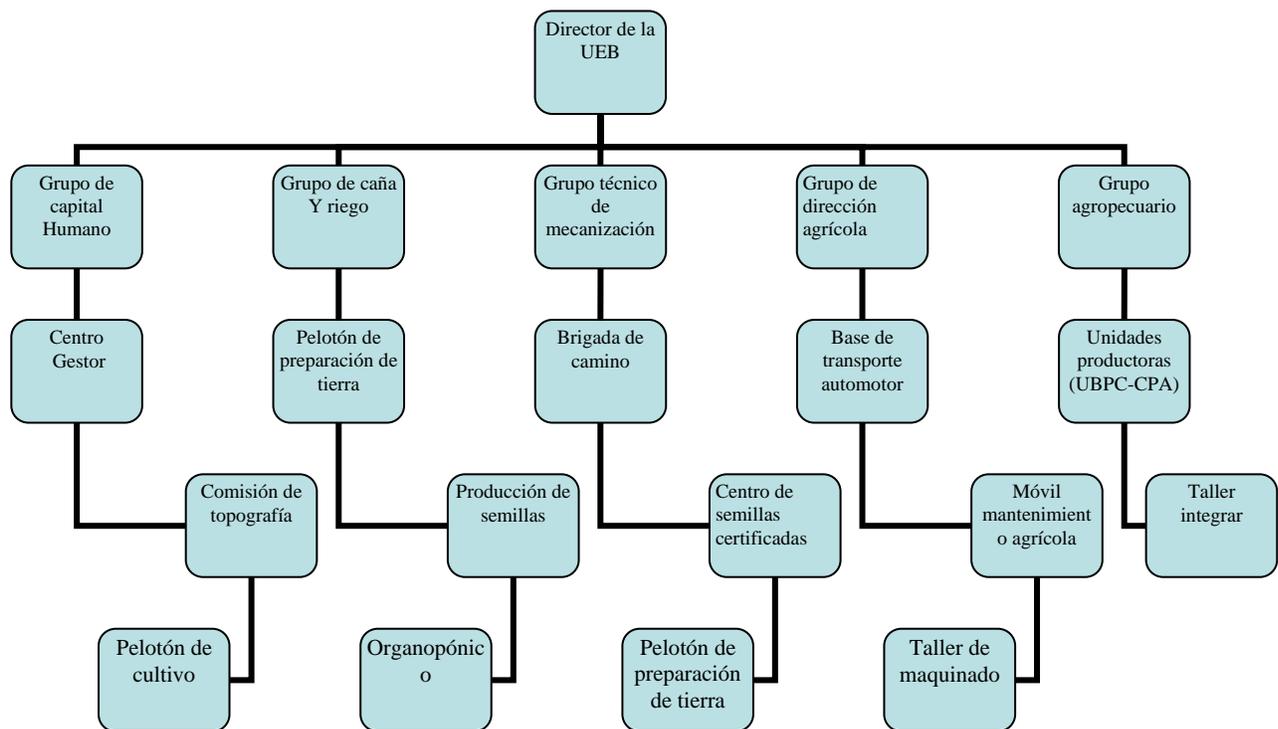
Organigrama de la Empresa Azucarera Cienfuegos





Anexo: 3

Estructura Funcional de la Unidad empresarial de base (UEB).





Anexo: 4

Resumen de la Matriz DAFO

Resumen de la Matriz DAFO

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

**F
O
R
T
A
L
E
Z
A
S**

<p>F+O= 10 Estrategia Ofensiva I Cuadrante</p>	<p>F+A= 13 Estrategia Defensiva II Cuadrante</p>
<p>D+O= 8 Estrategia Adaptativa II Cuadrante</p>	<p>D+A=9 Estrategia Supervivencia IV Cuadrante</p>

**D
E
B
I
L
I
D
A
D
E
S**



Anexo 5

Estado de Situación para diciembre 2009

Consolidado de entidades 06002555 Empresa Azucarera Elpidio Gómez

FILA	CONCEPTO	PARCIAL	SUB-TOTAL	TOTAL
1	ACTIVOS	0	0	0
2	ACTIVO CIRCULANTE	0	0	0
3	EFFECTIVO EN CAJA MN (101)	0	51586	0
4	EFFECTIVO EN CAJA MLC (102+103)	0	6	0
6	TARJETA MAGNETICA EN CAJA MN (106+107)	0	0	0
7	EFFECTIVO EN BANCO MN (110)	0	204970	0
8	EFFECTIVO EN BANCO MLC (111+112)	0	1677	0
9	EFFECTIVO EN BANCO- OFIC EXT (113)	0	0	0
10	EFFECT EN BANCO PROD (114)	0	0	0
11	EFFECT. DEPOS. EN MLC -CASA FIN. (115)	0	0	0
12	EFEEN EN BANCO DIP VENEZUELA (117)	0	0	0
13	EFFECTIVO EN BANCO INV MAT(119)	0	0	0
14	INVERS. CORTO PLAZO O TEMPORALES (120)	0	0	0
15	EFFECTOS/COBRAR CORTO PLAZO (130 A 132)	0	0	0
16	MENOS:	0	0	0
17	EFFECTOS/ COBRAR DESCOTADOS(365 A 367)	0	0	0
18	CUENTAS /COBRAR CORTO PLAZO (135)	194001	0	0
19	CTAS /COBRAR CORTO PLAZO MLC (136)	0	0	0
20	CONTRAVALOR POR COBRAR (137)	428	194428	0
22	PAGOS POR CUENTAS A TERCEROS (140)	0	0	0
23	PARTIC REASUG POR SINIESTR (141)	0	0	0
24	PREST Y OTRAS OERACIONES (142)	0	0	0
25	PAGOS ANTIC. SUMINISTRADORES (146+147+148)	0	16362	0
26	PAGOS ANTICPROC INVERSIONISTA (150+151)	0	0	0
27	ANTICIPOS A JUSTIFICAR (161+162)	0	3188	0
28	ADEUDOS DEL PRES. DEL ESTADO (164 +165+166)	0	890937	0
29	ADEUDOS DEL ORGANO U ORGANISMO (167)	0	0	0
30	REPARACIONES GRALES EN PROC. (172)	0	0	0
31	INGRESOS ACUM. POR COBRAR (173+174)	0	0	0
32	INVENTARIOS (189 A 208+183+184+185)	171307	0	0
33	MENOS:	0	0	0
34	DESC. COMERCIAL E IMPUESTO (370)	0	0	0
35	MENOS:	0	0	0
36	DESGASTE DE UTIL. Y HERR. (373)	0	171307	0
37	PRODUCCION EN PROCESO (700 A 710)	0	892034	0
38	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	0	0	2426495
39	ACTIVO A LARGO PLAZO	0	0	0
40	EFEEN.CTASYPART/COB.LARG PLZ(215 A 219)	0	0	0
41	PRESTAMOS CONCEDIDOS(221)	0	0	0



42	PRESTAMOS A PRODUCTORES(222+223)	0	0	0
43	INVERS. LARG. PLZ. O PERM. (225)	0	0	0
44	TOTAL ACTIVOS A LARGO PLAZO	0	0	0
45	ACTIVO FIJO	0	0	0
46	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES (240+241+242)	19325233	0	0
47	MENOS:	0	0	0
48	DEPRECIACION DE A F T (375+376)	12087268	7237965	0
49	ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES (255)	0	0	0
50	MENOS:	0	0	0
51	AMORTIZACION DE ACT. FIJOS INT. (390)	0	0	0
52	AFT EN EJEC O INV. MAT. (265+266)	0	2424221	0
53	EQUIP. /INST.Y MAT./PROC.INV. (280+281)	0	0	0
54	TOTAL DE ACIVOS FIJOS	0	0	9662186
55	ACTIVO DIFERIDO	0	0	0
56	GASTOS DIFER. A CORTO PLAZO (300 A 309)	0	0	0
57	GASTOS DIFER. A LARGO PLAZO (310 A 312)	0	0	0
58	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	0	0	0
59	OTROS ACTIVOS	0	0	0
60	PERDIDAS EN INVEST. (330 ,331)	0	0	0
61	FALTANTES EN INV (332,333)	0	0	0
64	CTAS/COB. DIV. /OP. CTES. (340 Y 342)	0	240582	0
65	RELAC FINANC ENTRE UNIDADES-ACTIVO (341)	0	0	0
66	CTAS/COB. DIV. PROC. INV. (344+345)	0	0	0
67	EFEKTOS Y CUENTAS /COBRAR EN LIT(346+347)	0	0	0
68	EFEKTOS Y CUENTAS POR COBRAR PROTEST (348+349)	0	0	0
69	OPERACIONES E/ DEP. ACTIVO (350)	0	0	0
70	DEPOSITOS Y FIANZAS (354)	0	0	0
71	PAGO A CUENTA DE UTILIDADES(356)	0	0	0
73	TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	240582
74	TOTAL DE ACTIVO	0	0	12329262
75	PASIVO Y PATRIMONIO	0	0	0
76	PASIVO CIRCULANTE	0	0	0
77	EFEKTO/ PAGAR A CORTO PLAZO (401A 406)	0	0	0
78	CTAS /PAGAR A CORTO PLAZO MN (410)	0	173376	0
79	CONTRAVALOR POR PAGAR (412)	0	87081	0
80	CTAS/PAGAR A CORTO PLAZO MLC (413)	0	0	0
81	CUENTAS POR COBRAR DE TERCEROS(416)	0	0	0
82	CUENTAS EN PARTICIPACION(418)	0	0	0
83	CUENTAS POR PAGAR AFT (421+422)	0	0	0
84	CUENTAS POR PAGAR INV MAT(425+426)	0	799803	0
85	COBROS ANTICIPADOS (430)	0	0	0
95	COBROS ANT DIP VEMNEZUELA (431+432)	0	0	0
96	DEPOSITOS RECIBIDOS (435)	0	0	0
97	OBLIG. PRESUP ESTADO (440+442+443)	0	73502	0
98	DOCUMENTACION PREP PARA INV (441)	0	0	0



99	OBLIG CON LA ORG SUPERIOR (450)	0	0	0
100	NOMINAS POR PAGAR (455)	0	0	0
101	RETENCIONES POR PAGAR (460)	0	23042	0
102	PRESTAMOS RECIBIDOS MN (470)	0	923230	0
103	PRESTAMOS REC. INV/MAT (471)	0	0	0
104	PRESTAMOS RECIBIDOS MLC (474)	0	0	0
105	PREST RECIB-PAGO CON UTIL-MN (475)	0	0	0
106	PREST REC-PROD AGROP-MN (476)	0	0	0
107	PRESTAMOS ACTIVIDAD FORESTAL MN (477)	0	0	0
108	PRESTAMOS PARA REPAR(478)	0	553322	0
109	PRESTAM CARTA DE CREDITO MLC(479)	0	0	0
110	GTOS ACUMUL POR PAGAR (480)	0	0	0
112	PROV CTAS INCOBRAB (490)	0	0	0
113	PROVISION REP. GRALES (491)	0	0	0
114	PROVISION PARA VACACIONES (492)	0	98816	0
115	OTRAS PROV. OPERACIONAL. (493)	0	1521	0
116	PROVISION PARA INVERSION. (494)	0	0	0
117	TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	0	0	2733693
118	PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0
119	EFFECTOS PAGAR L / P MN (510)	0	0	0
120	EFFECTOS PAGAR L / P USD (511)	0	0	0
121	EFFECTOS PAGAR L / P CUC (512)	0	0	0
122	CUENTAS POR PAGAR A LP(515)	0	0	0
123	CTAS POR PAGAR LP DIP VENEZ MN (517+518)	0	0	0
140	PRESTAMOS RECIBIR A L P (520+521)	0	1610005	0
142	CUENTAS POR PAGAR PROV EXT	0	0	0
143	PRESTAMOS PARA PROD CAÑEROS(522)	0	0	0
144	MORATORIA Y PREST BANC RENEG(523)	0	0	0
145	OBLIGACIONES A LP(525)	0	0	0
146	OBLIG LARGO PLAZO MLC (526)	0	0	0
147	INTERESES BANC POR PAGAR PROD(527)	0	0	0
148	MORATORIA PREST PROD (524)	0	0	0
149	INGRESOS POR PAGAR PROD(528)	0	0	0
150	PREST REC PROD CAÑ L/P MN (530)	0	0	0
151	OTRAS PROVISIONES LP (533)	0	0	0
152	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	1610005
153	PASIVO DIFERIDO	0	0	0
154	INGRESOS DIFERIDOS (545)	0	0	0
155	INGRESOS DIF. ZAFRA CHICA (546)	0	0	0
156	TOTAL PASIVOS DIFERIDOS	0	0	0
157	OTROS PASIVOS	0	0	0
158	SOBRANTES EN INVESTIGACION (555)	0	0	0
159	SOBRANTES INVEST. INV. MAT. (556)	0	0	0
160	CTAS PAGAR DIVERSAS MN (565)	0	5034	0
161	CTAS PAGAR DIVERS. INV MAT (566)	0	0	0
162	CTAS PAGAR DIVERS. INV MAT (567)	0	0	0



163	RELAC. FINANC. UNID PASIVO (568)	0	0	0
164	CTAS PAGAR DIVERSAS MLC (569)	0	70	0
165	INGRESOS PERIODOS FUT. (570)	0	0	0
166	OPERAC ENTRE DEPEND. PASIVO (575)	0	0	0
167	TOTAL OTROS PASIVOS	0	0	5103
168	TOTAL DE PASIVO	0	0	4348802
169	PATRIMONIO	0	0	0
170	INVERSION ESTATAL (600)	0	9022131	0
171	DONACIONES RECIBIDAS (620)	0	0	0
172	MENOS:DONACIONES RECIB ENTREG.(626+627)	0	0	0
173	RECURSOS REC INV MAT (619)	0	0	0
175	UTILIDADES RETENIDAS (630)	0	0	0
176	SUBSIDIO RECIBIDO (635)	0	0	0
177	PERDIDAS (640)	0	1042634	0
178	RESERVAS PATRIMONIALES (645)	0	0	0
179	UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	0	964	0
180	TOTAL DE PATRIMONIO	0	0	7980461
181	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	0	0	12329262

Estado de Resultado para diciembre 2009

Consolidado de entidades 06002555 Empresa Azucarera Elpidio G3mez

FILA	CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
1	VENTAS	1884331	0
2	DE ELLAS ING OPERAC TPTE	0	0
3	MAS: SUBVENCIONES	0	1884331
4	MENOS: DEV OLUCION Y REBAJA DE VENTAS	0	0
5	MENOS: IMPUESTO POR VENTAS	0	2941
6	VENTAS NETAS	0	1881390
7	COSTO DE VENTA	1664069	1664069
8	DE ELLOS GASTOS OPNES DE TPTE	0	0
9	UTILIDAD O PERD BRUTA EN VENTAS	0	217322
10	MENOS GASTOS DIST Y VENTAS	0	0
11	MENOS: GASTOS OPERACION COMERCIO	0	0
12	UTILID O PERD NETA EN VENTAS	0	217322
13	MENOS: PERD POR MUERTE ANIMAL	135	0
14	MENOS: PERD EN COSECHA	17641	0
15	EXCESO DE GASTOS EN INV MAT C/M PROPIOS	0	0
16	EXCESO GASTOS ACT PECUARIAS	0	17776
17	UTILIDAD O PERDIDA ACT FUNDAMENTAL	0	199545



18	MENOS GASTOS GRLES DE ADMINISTRACION	0	29238
19	UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	0	170307
20	MENOS GASTOS FINANCIEROS	172729	0
21	GASTOS POR ESTADIA	0	0
22	GASTOS POR PERDIDA DE BIENES	4886	0
23	GASTOS POR FALT DE BIENES	0	0
24	GASTOS POR FALT INVERS MAT	0	0
25	GASTOS /DESASTRES NATUR	0	0
26	GASTOS AÑOS ANTERIORES	0	0
27	OTROS GASTOS	110365	0
28	DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIAS	72337	0
29	GASTOS POR SERV COMUNID Y BATEYES	17491	0
30	FCAS Y EQ PARALIZADOS TOTAL O PARCIAL	3799611	0
31	GASTOS AJENOS ACTIV FUNDAMENTAL	40568	4145648
32	MAS INGRESOS FINANCIEROS	0	0
33	FINANC CENTRALES DESACTIVADOS	0	0
34	INGRESO POR RECOBRO DE ESTADIA	0	0
35	FINANCIAMIENTO FABRICAS PARALIZADAS	3799611	0
36	INGRESO POR SOB DE BIENES	0	0
37	INGRESO AÑOS ANTERIORES	0	0
38	ING POR SERV COMUNIDADES Y BATEYES	17491	0
39	OTROS INGRESOS	159203	3976305
40	DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIA	74866	0
41	UTIL O PERD DEL PERIODO ANTES DEL IMPUESTO	0	964

Balance de Situación para diciembre 2010

Consolidado de entidades 06002555 Empresa Azucarera Elpidio Gómez

FILA	CONCEPTO	PARCIAL	SUB-TOTAL	TOTAL
1	ACTIVOS	0	0	0
2	ACTIVO CIRCULANTE	0	0	0
3	EFFECTIVO EN CAJA MN (101)	0	7905	0
4	EFFECTIVO EN CAJA MLC (102+103)	0	107	0
6	TARJETA MAGNETICA EN CAJA MN (106+107)	0	829	0
7	EFFECTIVO EN BANCO MN (110)	0	288345	0
8	EFFECTIVO EN BANCO MLC (111+112)	0	24	0
9	EFFECTIVO EN BANCO- OFIC EXT (113)	0	0	0
10	EFFECT EN BANCO PROD (114)	0	0	0
11	EFFECT. DEPOS. EN MLC -CASA FIN. (115)	0	0	0
12	EFEC EN BANCO DIP VENEZUELA (117)	0	0	0
13	EFFECTIVO EN BANCO INV MAT(119)	0	0	0
14	INVERS. CORTO PLAZO O TEMPORALES (120)	0	0	0
15	EFFECTOS/COBRAR CORTO PLAZO (130 A 132)	0	0	0



16	MENOS:	0	0	0
17	EFEKTOS/ COBRAR DESCONTADOS(365 A 367)	0	0	0
18	CUENTAS /COBRAR CORTO PLAZO (135)	577156	0	0
19	CTAS /COBRAR CORTO PLAZO MLC (136)	0	0	0
20	CONTRAVALOR POR COBRAR (137)	1293	578448	0
22	PAGOS POR CUENTAS A TERCEROS (140)	0	0	0
23	PARTIC REASUG POR SINIESTR (141)	0	0	0
24	PREST Y OTRAS OERACIONES (142)	0	0	0
25	PAGOS ANTIC. SUMINISTRADORES (146+147+148)	0	19570	0
26	PAGOS ANTICPROC INVERSIONISTA (150+151)	0	0	0
27	ANTICIPOS A JUSTIFICAR (161+162)	0	0	0
28	ADEUDOS DEL PRES. DEL ESTADO (164 +165+166)	0	4776	0
29	ADEUDOS DEL ORGANO U ORGANISMO (167)	0	0	0
30	REPARACIONES GRALES EN PROC. (172)	0	0	0
31	INGRESOS ACUM. POR COBRAR (173+174)	0	0	0
32	INVENTARIOS (189 A 208+183+184+185)	136665	0	0
33	MENOS:	0	0	0
34	DESC. COMERCIAL E IMPUESTO (370)	0	0	0
35	MENOS:	0	0	0
36	DESGASTE DE UTIL. Y HERR. (373)	0	136665	0
37	PRODUCCION EN PROCESO (700 A 710)	0	1656006	0
38	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	0	0	2692675
39	ACTIVO A LARGO PLAZO	0	0	0
40	EFEC.CTASYPART/COB.LARG PLZ(215 A 219)	0	0	0
41	PRESTAMOS CONCEDIDOS(221)	0	0	0
42	PRESTAMOS A PRODUCTORES(222+223)	0	0	0
43	INVERS. LARG. PLZ. O PERM. (225)	0	0	0
44	TOTAL ACTIVOS A LARGO PLAZO	0	0	0
45	ACTIVO FIJO	0	0	0
46	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES (240+241+242)	23016363	0	0
47	MENOS:	0	0	0
48	DEPRECIACION DE A F T (375+376)	14967105	8049258	0
49	ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES (255)	0	0	0
50	MENOS:	0	0	0
51	AMORTIZACION DE ACT. FIJOS INT. (390)	0	0	0
52	AFT EN EJEC O INV. MAT. (265+266)	0	2800109	0
53	EQUIP. /INST.Y MAT./PROC.INV. (280+281)	0	216106	0
54	TOTAL DE ACIVOS FIJOS	0	0	11065473
55	ACTIVO DIFERIDO	0	0	0
56	GASTOS DIFER. A CORTO PLAZO (300 A 309)	0	0	0
57	GASTOS DIFER. A LARGO PLAZO (310 A 312)	0	0	0
58	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	0	0	0



59	OTROS ACTIVOS	0	0	0
60	PERDIDAS EN INVEST. (330 ,331)	0	0	0
61	FALTANTES EN INV (332,333)	0	0	0
64	CTAS/COB. DIV. /OP. CTES .(340 Y 342)	0	29571	0
65	RELAC FINANC ENTRE UNIDADES-ACTIVO (341)	0	0	0
66	CTAS/COB. DIV. PROC. INV. (344+345)	0	0	0
67	EFFECTOS Y CUENTAS /COBRAR EN LIT(346+347)	0	0	0
68	EFFECTOS Y CUENTAS POR COBRAR PROTEST (348+349)	0	0	0
69	OPERACIONES E/ DEP. ACTIVO (350)	0	13306015	0
70	DEPOSITOS Y FIANZAS (354)	0	0	0
71	PAGO A CUENTA DE UTILIDADES(356)	0	5046	0
73	TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	13340632
74	TOTAL DE ACTIVO	0	0	27098779
75	PASIVO Y PATRIMONIO	0	0	0
76	PASIVO CIRCULANTE	0	0	0
77	EFFECTO/ PAGAR A CORTO PLAZO (401A 406)	0	0	0
78	CTAS /PAGAR A CORTO PLAZO MN (410)	0	210321	0
79	CONTRAVALOR POR PAGAR (412)	0	8178	0
80	CTAS/PAGAR A CORTO PLAZO MLC (413)	0	0	0
81	CUENTAS POR COBRAR DE TERCEROS(416)	0	0	0
82	CUENTAS EN PARTICIPACION(418)	0	0	0
83	CUENTAS POR PAGAR AFT (421+422)	0	0	0
84	CUENTAS POR PAGAR INV MAT(425+426)	0	472664	0
85	COBROS ANTICIPADOS (430)	0	7815	0
95	COBROS ANT DIP VEMNEZUELA (431+432)	0	0	0
96	DEPOSITOS RECIBIDOS (435)	0	0	0
97	OBLIG. PRESUP ESTADO (440+442+443)	0	59055	0
98	DOCUMENTACION PREP PARA INV (441)	0	0	0
99	OBLIG CON LA ORG SUPERIOR (450)	0	0	0
100	NOMINAS POR PAGAR (455)	0	111043	0
101	RETENCIONES POR PAGAR (460)	0	5519	0
102	PRESTAMOS RECIBIDOS MN (470)	0	923230	0
103	PRESTAMOS REC. INV/MAT (471)	0	0	0
104	PRESTAMOS RECIBIDOS MLC (474)	0	0	0
105	PREST RECIB-PAGO CON UTIL-MN (475)	0	0	0
106	PREST REC-PROD AGROP-MN (476)	0	0	0
107	PRESTAMOS ACTIVIDAD FORESTAL MN (477)	0	0	0
108	PRESTAMOS PARA REPAR(478)	0	553322	0
109	PRESTAM CARTA DE CREDITO MLC(479)	0	0	0
110	GTOS ACUMUL POR PAGAR (480)	0	0	0
112	PROV CTAS INCOBRAB (490)	0	0	0
113	PROVISION REP. GRALES (491)	0	0	0
114	PROVISION PARA VACACIONES (492)	0	93293	0



115	OTRAS PROV. OPERACIONAL. (493)	0	790	0
116	PROVISION PARA INVERSION. (494)	0	112262	0
117	TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	0	0	2557493
118	PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0
119	EFFECTOS PAGAR L / P MN (510)	0	0	0
120	EFFECTOS PAGAR L / P USD (511)	0	0	0
121	EFFECTOS PAGAR L / P CUC (512)	0	0	0
122	CUENTAS POR PAGAR A LP(515)	0	0	0
123	CTAS POR PAGAR LP DIP VENEZ MN (517+518)	0	0	0
140	PRESTAMOS RECIBIR A L P (520+521)	0	2031679	0
142	CUENTAS POR PAGAR PROV EXT	0	0	0
143	PRESTAMOS PARA PROD CAÑEROS(522)	0	0	0
144	MORATORIA Y PREST BANC RENEG(523)	0	0	0
145	OBLIGACIONES A LP(525)	0	0	0
146	OBLIG LARGO PLAZO MLC (526)	0	0	0
147	INTERESES BANC POR PAGAR PROD(527)	0	0	0
148	MORATORIA PREST PROD (524)	0	0	0
149	INGRESOS POR PAGAR PROD(528)	0	0	0
150	PREST REC PROD CAÑ L/P MN (530)	0	0	0
151	OTRAS PROVISIONES LP (533)	0	0	0
152	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	2031679
153	PASIVO DIFERIDO	0	0	0
154	INGRESOS DIFERIDOS (545)	0	0	0
155	INGRESOS DIF. ZAFRA CHICA (546)	0	0	0
156	TOTAL PASIVOS DIFERIDOS	0	0	0
157	OTROS PASIVOS	0	0	0
158	SOBRANTES EN INVESTIGACION (555)	0	0	0
159	SOBRANTES INVEST. INV. MAT. (556)	0	0	0
160	CTAS PAGAR DIVERSAS MN (565)	0	1527	0
161	CTAS PAGAR DIVERS. INV MAT (566)	0	0	0
162	CTAS PAGAR DIVERS. INV MAT (567)	0	0	0
163	RELAC. FINANC. UNID PASIVO (568)	0	0	0
164	CTAS PAGAR DIVERSAS MLC (569)	0	0	0
165	INGRESOS PERIODOS FUT. (570)	0	0	0
166	OPERAC ENTRE DEPEND. PASIVO (575)	0	13306015	0
167	TOTAL OTROS PASIVOS	0	0	13307542
168	TOTAL DE PASIVO	0	0	17896713
169	PATRIMONIO	0	0	0
170	INVERSION ESTATAL (600)	0	9750011	0
171	DONACIONES RECIBIDAS (620)	0	0	0
172	MENOS:DONACIONES RECIB ENTREG.(626+627)	0	0	0
173	RECURSOS REC INV MAT (619)	0	0	0
175	UTILIDADES RETENIDAS (630)	0	0	0
176	SUBSIDIO RECIBIDO (635)	0	0	0



177	PERDIDAS (640)	0	571818	0
178	RESERVAS PATRIMONIALES (645)	0	48	0
179	UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	0	23825	0
180	TOTAL DE PATRIMONIO	0	0	9202066
181	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	0	0	

Balance de Resultado para diciembre 2010

Consolidado de entidades 06002555 Empresa Azucarera Elpidio Gómez

FILA	CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
1	VENTAS	1995121	0
2	DE ELLAS ING OPERAC TPTE	0	0
3	MAS: SUBVENCIONES	0	1995121
4	MENOS: DEV OLUCION Y REBAJA DE VENTAS	0	0
5	MENOS: IMPUESTO POR VENTAS	0	11400
6	VENTAS NETAS	0	1983721
7	COSTO DE VENTA	1869473	1869473
8	DE ELLOS GASTOS OPNES DE TPTE	0	0
9	UTILIDAD O PERD BRUTA EN VENTAS	0	114248
10	MENOS GASTOS DIST Y VENTAS	0	0
11	MENOS: GASTOS OPERACION COMERCIO	0	0
12	UTILID O PERD NETA EN VENTAS	0	114248
13	MENOS: PERD POR MUERTE ANIMAL	6597	0
14	MENOS: PERD EN COSECHA	17603	0
15	EXCESO DE GASTOS EN INV MAT C/M PROPIOS	0	0
16	EXCESO GASTOS ACT PECUARIAS	0	26181
17	UTILIDAD O PERDIDA ACT FUNDAMENTAL	0	88066
18	MENOS GASTOS GRLES DE ADMINISTRACION	0	0
19	UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	0	88066
20	MENOS GASTOS FINANCIEROS	75792	0
21	GASTOS POR ESTADIA	0	0
22	GASTOS POR PERDIDA DE BIENES	0	0
23	GASTOS POR FALT DE BIENES	0	0
24	GASTOS POR FALT INVERS MAT	0	0
25	GASTOS /DESASTRES NATUR	0	0
26	GASTOS AÑOS ANTERIORES	0	0
27	OTROS GASTOS	127878	0
28	DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIAS	83987	0
29	GASTOS POR SERV COMUNID Y BATEYES	15293	0
30	FCAS Y EQ PARALIZADOS TOTAL O PARCIAL	1782628	0
31	GASTOS AJENOS ACTIV FUNDAMENTAL	0	2001591
32	MAS INGRESOS FINANCIEROS	0	0



33	FINANC CENTRALES DESACTIVADOS	0	0
34	INGRESO POR RECOBRO DE ESTADIA	0	0
35	FINANCIAMIENTO FABRICAS PARALIZADAS	1766475	0
36	INGRESO POR SOB DE BIENES	0	0
37	INGRESO AÑOS ANTERIORES	0	0
38	ING POR SERV COMUNIDADES Y BATEYES	15293	0
39	OTROS INGRESOS	155581	1937349
40	DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIA	91210	0
41	UTIL O PERD DEL PERIODO ANTES DEL IMPUESTO	0	23825

Balance de Situación para diciembre 2011

Consolidado de entidades 06002555 Empresa Azucarera Elpidio Gómez

FILA	CONCEPTO	REAL AÑO ANTERIOR	ESTE AÑO
1	ACTIVO CIRCULANTE	2783822	2274508
2	EFFECTIVO EN CAJA MN (101)	789	0
3	EFFECTIVO EN CAJA MLC (102+103)	46	0
4	TARJETA MAGNETICA EN CAJA(106+107)	2488	20705
5	EFFECTIVO EN BANCO MN (110+117)	258696	190664
6	EFFECTIVO EN BANCO MLC (111+115+116+112)	264	19741
9	EFFECT EN BANCO OFIC EXT(113)	0	0
10	EFFECT EN BANCO PRODUCT (114)	0	0
11	EFFECT EN BANCO INV MAT (119)	0	0
12	INVERSIONES A CORTO PLAZO(120)	0	0
13	EFFECTOS/COBRAR CORTO PLAZO(130 A 131-365 A 367)	0	0
14	CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO (135)	564303	996748
15	CTAS/COBRAR CORTO PLAZO MLC (136)	0	0
16	CONTRAVALOR POR COBRAR (137)	542	0
17	PAGOS POR CUENTAS DE TERCEROS(140)	0	0
18	PARTIC DE REASEG POR SINIEST (141)	0	0
19	PREST Y OTRAS OPER C PLAZO (142)	0	0
20	PAGOS ANTIC. SUMINISTRADORES (146+147+148)	10175	1459
21	PAGOS ANTICIPADOS INV (150+151)	0	0
22	ANTICIPOS A JUSTIFICAR (161+162)	0	0
23	ADEUDOS DEL PRES. DEL ESTADO (164 +165+166)	5023	2026
24	ADEUDOS DEL ORGANO U ORGANISMO (167)	388972	290897
25	REPARACIONES GRALES EN PROC. (172)	0	0



26	INGRESOS ACUM. POR COBRAR (173+174)	0	0
27	DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES POR COBRAR(181)	0	0
28	ING AC POR COB(182)	0	0
29	INVENTARIOS(183 A 209)-370-372)	134861	45406
30	PRODUCCION EN PROCESO (700 A 711)	1417663	706862
31	ACTIVO A LARGO PLAZO	0	12295334
32	EFECTOS POR /COBH.LARG PLZ(215 A 217)	0	0
33	CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	0	3407062
34	PRESTAMOS CONCEDIDOS(221)	0	0
35	PRESTAMOS A PRODUCTORES(222+223)	0	8888271
36	INV LP O PERMANENTE (225)	0	0
37	ACTIVO FIJO	10604888	9189379
38	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES (240+241+242+243)	22862711	17394812
39	MENOS:DEPRECIACION A F T	14942197	10266466
40	VALOR RESIDUAL AFT	7920514	7128346
41	ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	0	0
42	MENOS : AMORT ACTIVOS INTANGIBLES	0	0
43	VALOR RESIDUAL ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	0	0
44	AFT EN EJEC O INV. MAT. (265+266)	2621919	2061033
45	EQUIP/INST.Y MAT./PROC.INV. (280+281)	62455	0
46	ACTIVO DIFERIDO	0	0
47	GASTOS DIFER. A CORTO PLAZO (300 A 309)	0	0
48	GASTOS DIFER. A LARGO PLAZO (310 A 312)	0	0
49	OTROS ACTIVOS	10257199	27320606
50	PERDIDAS . EN INVEST. (330 +331)	0	0
51	FALTANTES BIENES EN INVESTIG (332+333)	0	0
52	CTAS/COB. DIV. /OP. CTES .(340 A 342)	49989	394738
53	CTAS/COB. DIV. PROC. INV. (344+345)	0	0
54	EFECTOS POR XCOBRAR EN LITIGIO(346)	0	0
55	CTAS POR COBRAR EN LITIGIO (347)	0	0
56	EFECTOS POR COBRAR PROTESTADOS(348)	0	0
57	CTAS POR COB PROC JUDICIAL	0	0
58	OPERACIONES E/ DEP. ACTIVO (351 A 353+ 341)	10202165	26920822
59	DEPOSITOS Y FIANZAS (354)	0	0
60	PAGO A CUENTA DE UTILIDADES (356)	5046	5046
61	TOTAL DE ACTIVO	23645908	51079827
62	PASIVO CIRCULANTE	2886670	1165378
63	EFECTO/ PAGAR A CORTO PLAZO (401 Y	336480	0



	402)		
64	CTAS /PAGAR A CORTO PLAZO MN (405 A 411)	283186	449562
65	CONTRAVALOR POR PAGAR (412)	88651	0
86	CTAS/PAGAR A CORTO PLAZO MLC (413)	0	0
87	COBROS POR CUENTAS DE TERCEROS (416)	0	0
88	CUENTAS EN PARTICIPACION (418)	0	0
89	CUENTAS POR PAGAR AFT (421+422)	0	0
90	CTAS POR PAGAR INV MAT (425+426)	294474	300124
91	COBROS ANTICIPADOS (430+431+432)	1117	5636
92	DEPOSITOS RECIBIDOS (435)	0	14343
93	OBLIG. PRESUP ESTADO (440+442+443)	95053	36443
94	DOCUM PREP INV Y RECUR REC(441+433)	0	0
95	OBLIG. ORGANIZ. SUPERIOR (450)	0	0
96	NOMINAS POR PAGAR (455)	119394	58077
97	RETENCIONES POR PAGAR (460)	8540	3625
98	PRESTAMOS RECIBIDOS (470+471+474)	923230	0
99	PRESTAMOS REC PAGO UTIL-MN(475)	0	0
100	PRESTAMOS REC PROD AGR -MN(476)	0	0
101	PRESTAMOS ACT FORESTAL(477)	0	0
102	PRESTAMOS PARA REPARAC (478)	553322	0
103	PRESTAMOS CARTA CREDITO MLC(479)	0	0
104	GTOS ACUMUL POR PAGAR (480)	0	0
105	PROV CTAS POR COBRAR (490)	0	0
106	PROVISION REP. GRALES (491)	0	0
107	PROVISION PARA VACACIONES (492)	89759	41469
108	OTRAS PROV. OPERACIONAL. (493)	6109	11
109	PROVISION PARA INVERSION. (494)	87355	256088
110	PASIVO A LARGO PLAZO	1887753	23064957
111	EFECTOS PAGAR L / P(510+511)	0	0
112	CUENTAS POR PAGAR A LP (515+517+518+516)	0	0
113	PRESTAMOS POR PAGAR (520+521)	1887753	453674
114	PREST REC PARA PROD CAÑEROS MN	0	15749777
115	MORATORIA Y PREST RENEGOC(523)	0	0
117	OBLIG LARGO PLAZO MN (525)	0	0
118	OBLIG LARGO PLAZO MLC (526)	0	0
121	OTRAS PROV A LP(533)	0	0
123	PASIVO DIFERIDO	0	0
124	INGRESOS DIFERIDOS (545)	0	0
125	INGRESOS DIF. ZAFRA CHICA (546)	0	0
126	OTROS PASIVOS	10206029	26928264
127	SOBRANTES EN INVESTG. (555)	0	0
128	SOBRANTES INVEST. INV. MAT. (556)	0	0
129	CTAS PAGAR DIVERSAS MN (565)	3864	7442



130	CTAS PAGAR DIVERS. INV MAT (566+567)	0	0
132	CTAS PAGAR DIVERSAS MLC (569)	0	0
133	INGRESOS PERIODOS FUT. (570)	0	0
134	OPERAC ENTRE DEPEND. PASIVO (576 A 578SE+ 568)	10202165	26920822
135	TOTAL DE PASIVO	14980451	44297093
136	PATRIMONIO	8665457	6782734
137	INVERSION ESTATAL (600)	9621267	7385333
138	RECURSOS REC INV MAT (619)	0	0
139	DONACIONES RECIBIDAS (620+621)	0	0
140	MENOS: DONACIONES RECIB ENTREG(626+627)	0	0
141	UTILIDADES RETENIDAS (630)	0	0
142	SUBSIDIO RECIBIDO (635)	0	0
143	MENOS: PERDIDAS (640)	1041718	571818
144	RESERVAS PATRIMONIALES (645)	48	1239
145	UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	85860	-32021
146	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	23645908	51079827
147	LIQUIDEZ GENERAL	0,96	1,95
148	LIQUIDEZ INMEDIATA	0,92	1,91
149	SOLVENCIA	1,58	1,15
150	CICLO DE COBRO	110	117
151	CICLO DE PAGO	69	142
152	CICLO DE INVENTARIO	20	5
153	RENDIMIENTO DE LA INVERSION	0,36	-0,06
154	ENDEUDAMIENTO PASIVO/ACTIVO	0,63	0,87
155	ENDEUDAMIENTO PASIVO/CAPITAL	1,73	6,53

Balance de Resultado para diciembre 2011

Consolidado de entidades 06002555 Empresa Azucarera Elpidio Gómez

FILA	CONCEPTO	REAL AÑO ANTERIOR	PLAN	REAL EN ESTA FECHA
1	VENTAS NETAS	1837493	1294400	2536997
2	DE ELLAS PRODUCCIONES	0	0	0
3	PROD NO PRINC	308588	1294400	355672
4	SERV PRODUCTIVOS	870101	0	789595
5	ING OPERAC TPTE	0	0	0
6	SERV NO PRODUCTIVOS	78535	0	51117
7	PROD AGRICOLAS	164513	0	269330
8	PROD PECUARIAS	415757	0	824719
9	COMERCIO	0	0	246563
10	COSTO DE VENTA	1676036	1000879	2404909
11	DE ELLAS:PRODUCCIONES PRINC	0	0	0



12	:PROD NO PRINC	377034	1000879	377238
13	SERV PRODUCTIVOS	468883	0	909030
14	GASTOS OPER TPTE	0	0	0
15	SERV NO PROD	53564	0	42012
16	PROD AGRICOLAS	137342	0	279279
17	PROD PECUARIAS	362166	0	797349
18	COMERCIO	0	0	0
19	UTILIDAD O PERD BRUTA EN VENTAS	161457	293521	132088
20	MENOS GASTOS DIST Y VENTAS	0	0	0
21	MENOS: GASTOS OPERAC COMERCIO	0	0	0
22	UTILID O PERD NETA EN VENTA	161457	293521	132088
24	EXCESO GASTOS ACT PECUARIAS	0	0	0
25	GASTOS POR PERDIDAS	8578	0	19055
26	DE ELLOS: PERD POR MUERTE ANIMAL	6597	0	7130
27	DE ELLOS: PERD EN COSECHA	1981	0	11925
28	UTILID O PERD NETA ACT. FUNDAMENTAL	152879	293521	113032
29	MENOS GASTOS GRLES DE ADMINISTRACION	0	0	0
30	UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	152879	293521	113032
31	MENOS GASTOS FINANCIEROS	74228	89000	35225
32	GASTOS POR ESTADIA	0	0	0
33	GASTOS POR PERD DE BIENES	0	0	17865
34	GASTOS POR PERD INVERS MAT	0	0	0
35	GASTOS POR DESASTRES NATUR	0	0	0
36	GASTOS POR FALTANTE DE BIENES	0	0	0
37	GASTOS POR FALTANTES DE INV MAT	0	0	0
38	GASTOS AÑOS ANTERIORES	0	0	0
39	OTROS GASTOS	111120	124480	64446
40	DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIAS	54432	51338	30077
41	GASTOS POR SERV COMUNID Y BATEYES	12358	35700	5888
42	GASTOS FCAS Y EQ PARALIZADOS TOTAL	1608793	1472000	1328491
43	GASTOS AJENOS ACTIV FUNDAMENTAL	0	153358	101289
44	TOTAL GASTOS FUERA REALIZACION	1806498	1874538	1553204
45	MAS INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0
46	FINANC GASTOS CTRALES SE DESACTIVAN	0	0	0

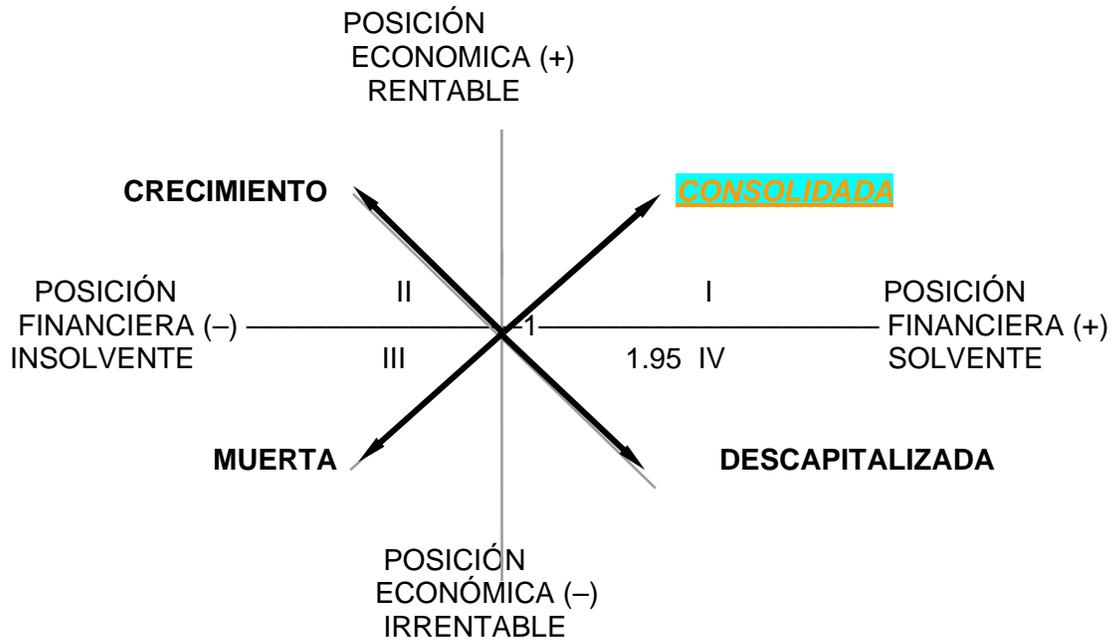


47	INGRESOS POR RECOBRO ESTADIA	0	0	0
49	FINANCIAMIENTO FABRICAS PARALIZADAS	1608793	1472000	1328491
50	INGRESO POR SOB DE BIENES	0	0	0
51	INGRESO AÑOS ANTERIORES	0	0	0
52	INGRESOS COMUNIDADES Y BATEYES	12358	33500	5888
53	OTROS INGRESOS	118329	117300	73771
54	DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIA	57052	53800	42145
55	TOTAL INGRESOS FUERA REALIZACION	1739480	1622800	1408151
56	UTIL O PERD DEL PERIODO ANTES DEL IMPUES	85860	41783	-32021
57	VALOR PRODUCCION TOTAL	2464803	2273289	1945653
58	COSTO PRODUCCION TOTAL	2261622	0	1831032
59	COSTO/PESO PROD. TOTAL	0,92	0	0,94
60	VALOR AGREGADO	1349763	1527389	1089337
61	VALOR PRODUCCION MERCANTIL	1887976	1294400	2542676
62	COSTO PRODUCCION MERCANTIL	1676218	1031879	2404909
63	COSTO/PESO PROD. MERC.	0,89	0,8	0,95
64	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	755174	435286	385483
65	DE ELLOS: CAÑA COMPRADA	0	0	0
66	COMBUSTIBLE Y ENERGIA	332866	216047	433308
67	SALARIO	2027180	1826570	1697389
68	OTROS GASTOS FZA DE TRABAJO	555635	712362	485936
69	DEPRECIACION Y AMORTIZACION	125546	53184	141895
70	OTROS GASTOS MONETARIOS	209487	113122	189256
71	TOTAL DE GASTOS /ELEMENTOS	4005888	3356571	3333268
72	INGRESOS TOTALES	3576972	2917200	3945148
73	GASTOS TOTALES	3491112	2875417	3977168
74	PROMEDIO DE TRABAJADORES	417	410	355
75	PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR	3237	3725	3069
76	SALARIO MEDIO POR TRABAJADOR	4861	4455	4781
78	COSTO SAL/PESO PROD TOTAL	0,82	0,8	0,87
79	COSTO SAL/PESO PROD MERC.	1,07	1,41	0,67



Anexo 5A

Cuadrante de navegación Para en año 2011.



La liquidez es de \$ 1.95

La Rentabilidad 1.00

Anexo : 6

Cálculos auxiliares de las Razones Financieras Para el Año 2009.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Liquidez General} = \frac{\$ 2\,426\,495.00}{2\,733\,693.00} = \$ 0.88$$

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

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\$ 2\,426\,495.00 - \$ 171\,307.00}{\$ 2\,733\,693.00} = \$ 0.82$$

$$\text{Liquidez Instantánea} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Liquidez Instantánea} = \frac{\$ 256\,555.49 + \$ 434\,582.53}{\$ 2\,733\,693.00} = \$ 0.25$$

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

$$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\$ 1\,884\,331.00}{\$ 434\,516.03} = 4.33 \text{ veces}$$

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{360}{4.33} = 83.14 \text{ días.}$$

$$\text{Gestión de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Gestión de Cobro} = \frac{\$ 434\,582.53}{\$ 1\,884\,331.00} = 0.23 \text{ veces}$$

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

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\$ 4\,348\,801.00}{12\,329\,262.00} = \$ 0.35$$

$$\text{Razón de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$



$$\text{Razón de Utilidad} = \frac{\$ 964}{\$ 1\,884\,331.00} = 0.0005$$

$$\text{Rentabilidad general} = \frac{\text{Gatos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Rentabilidad general} = \frac{\$ 4\,192\,662.00}{\$ 5\,857\,695.00} = 0.72$$

Cálculos auxiliares de las Razones Financieras Para el Año 2010.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Liquidez General} = \frac{\$ 2\,692\,675.00}{\$ 2\,557\,493.00} = \$ 1.05$$

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

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\$ 2\,692\,675.00 - \$ 136\,665.00}{\$ 2\,557\,493.00} = \$ 1.00$$

$$\text{Liquidez Instantánea} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Liquidez Instantánea} = \frac{\$ 296\,250.54 + \$ 606\,726.82}{\$ 2\,557\,493.00} = \$ 0.35$$

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

$$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\$ 1\,983\,721.00}{\$ 607\,591.83} = 3.26 \text{ veces}$$

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{360}{3.26} = 110.42 \text{ días.}$$

$$\text{Gestión de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Gestión de Cobro} = \frac{\$ 606\,726.82}{\$ 1\,995\,121.00} = 0.30 \text{ veces}$$



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

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\$ 44\,297\,093.00}{\$ 51\,079\,827.00} = \$ 0.86$$

$$\text{Razón de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Razón de Utilidad} = \frac{\$ 32\,021.00}{\$ 2\,536\,997.00} = 0.01$$

$$\text{Rentabilidad general} = \frac{\text{Gatos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Rentabilidad general} = \frac{\$ 3\,893\,245.00}{\$ 3\,921\,070.00} = 0.99$$

Cálculos auxiliares de las Razones Financieras Para el Año 2011

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Liquidez General} = \frac{\$ 2\,274\,508.00}{1\,165\,378.00} = \$ 1.95$$

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

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\$ 2\,274\,508.00 - \$ 45\,406.00}{\$ 1\,165\,378.00} = \$ 1.91$$

$$\text{Liquidez Instantánea} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Liquidez Instantánea} = \frac{\$ 190\,664.00 + \$ 4\,403\,810.00}{\$ 1\,165\,378.00} = \$ 3.94$$

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

$$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\$ 2\,536\,997.00}{\$ 828\,810.00} = 3.06 \text{ veces}$$

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{360}{3.06} = 117.64 \text{ días.}$$



3.06

Gestión de Cobro= $\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}}$

Gestión de Cobro = $\frac{\$ 606\,726.82}{\$1\,995\,121.00} = 0.30$ veces

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

Razón de Endeudamiento = $\frac{\$ 44\,297\,093.00}{51\,079\,827.00} = \$ 0.86$

Razón de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$

Razón de Utilidad= $\frac{\$ 32\,021.00}{\$ 2\,536\,997.00} = 0.01$

Rentabilidad general = $\frac{\text{Gatos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$

Rentabilidad general = $\frac{\$ 3\,977\,168.00}{\$ 3\,945\,148.00} = 1.00$



Anexo : 7

Resumen por cuenta y Análisis por edades de las Cuentas por Cobrar en el año 2011

Cuenta y Análisis	Total	A término	Vencida	Hasta 30	De 31 a 60	De 61 a 90	Más de 90
135-01	788932.75	5407.98	783524.77	226.18	759 849.83	0	23648.76
135-02	193869.92	3232.14	190638.78	12058.53	710402.00	11289.97	160185.26
135-03	13945.25	1924.39	12020.86	3418.07	500.00	629.47	7473.32
135	996747.92	10564.51	98183.41	15702.78	767253.85	11919.44	191307.34
340-01	384235.56	369338.61	14896.95	90.71	14806.24	0.00	0.00
340-02	3706.68	1698.22	2008.46	0.00	2008.46	0.00	0.00
340-03	2695.32	219.70	2475.62	42.77	2432.85	0.00	0.00
340-05	4100.70	882.12	3218.58	3218.58	0.00	0.00	0.00
340	394738.26	372138.65	22599.61	3352.06	19247.55	0.00	0.00
135+340	1391486.18	382703.16	1008783.02	19054.84	786501.40	11919.44	191307.34



Anexo: 8

Información de Clientes que tienen créditos con la entidad.

CANTIDAD	CLIENTES	IMPORTE
1	EES Azucarera 14 de Julio	7 536.39
2	EES Azucarera Antonio Sánchez	16 112.37
3	Unidad Básica Servicio Minaz	770767.34
4	EES Logística Azumat Cienfuegos	4 725.98
5	CCS Julio Antonio Mella	2672,85
6	Ferroazucar	5 065.76
7	UEB Enidio Díaz Granma	163176.95
8	UEB Efraín Alfonso	200 010.61
9	UBPC Tres Picos	8298.04
10	Policlínico Comunitario Palmira	882.12
11	Empresa Azucarera 5 de Septiembre	2 529.93
12	EES Logística Azumat Villa Clara	3242.98
13	UBPC Vista alegre	182192.58
14	UBPC Peseta	2592.83
15	UBPC La Josefa	2747.18
16	CPA Manuel Santiago Leiva	2817.53
17	CPA 17 de Mayo	569.30
18	UBPC Ciro Águila	1 745.97
19	CPA 8 de octubre	1791.99
20	CCS Jesús Menéndez	222.78
21	CCS José A Echeverría	629.47
22	CPA Raúl Díaz	7936.65
23	Unidad empresarial de base villa clara	3 218.58
	Total de facturación.	\$1391 486.18



Anexo: 9

Determinación de la participación monetaria por clientes

NO. DE CLIENTES	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	MONTO DE FACTURACION	PORCENTAJE DE LA FACTURACION %
1	4,34781	7 536.39	0,5416
2	4,34781	16 112.37	1,1579
3	4,34781	770767.34	55,3916
4	4,34781	4 725.98	0,3396
5	4,34781	2672.85	0,1920
6	4,34781	5 065.76	0,3640
7	4,34781	163176.95	11,7268
8	4,34781	200 010.61	14,3738
9	4,34781	8 298.04	0,5963
10	4,34781	882.12	0,0633
11	4,34781	2 529.93	0,1818
12	4,34781	3242.98	0,2330
13	4,34781	182192.58	13,0933
14	4,34781	2592.83	0,1863
15	4,34781	2747.18	0,1974
16	4,34781	2817.53	0,2024
17	4,34781	569.30	0,0409
18	4,34781	1 745.97	0,1254
19	4,34781	1791.99	0,1287
20	4,34781	222.78	0.0160
21	4,34781	629.47	0.0452
22	4,34781	7936.65	0,5703
23	4,34781	3 218.58	0,2313
TOTAL GENERAL		\$1391 486.18	100%



Anexo : 10

Clasificación de la Clase A, B, C

clientes	Porcentaje de participación	Porcentaje de facturación total	Porcentaje de participación acumulada	Porcentaje de facturación acumulada	Clase
3	4,34781	55,3916	4,34781	55,3916	A
8	4,34781	14,3738	8,69562	69,7654	A
13	4,34781	13,0933	13,04343	82,8587	A
7	4,34781	11,7268	17,39124	94,5855	B
2	4,34781	1,1579	21,73905	95,7434	B
9	4,34781	0,5963	26,08686	96,3397	C
22	4,34781	0,5703	30,43467	96,9100	C
1	4,34781	0,5416	34,78248	97,4516	C
6	4,34781	0,3640	39,13029	97,8156	C
4	4,34781	0,3396	43,4781	98,1552	C
12	4,34781	0,2330	47,82591	98,3882	C
23	4,34781	0,2313	52,17372	98,6195	C
16	4,34781	0,2024	56,52153	98,8219	C
15	4,34781	0,1974	60,86934	99,0193	C
5	4,34781	0,1920	65,21715	99,2113	C
14	4,34781	0,1863	69,56496	99,3976	C
11	4,34781	0,1818	73,91277	99,5794	C
19	4,34781	0,1287	78,26058	99,7081	C
18	4,34781	0,1254	82,60839	99,8335	C
10	4,34781	0,0633	86,9562	99,8968	C
21	4,34781	0,0452	91,30401	99,9420	C
17	4,34781	0,0409	95,65182	99,9829	C
20	4,34781	0,0160	99,99963	99,9989	C
			100%	100%	

Anexo: 11

Datos auxiliares de los clientes pocos serios Clase A

Cientes Morosos	Cientes Pocos Serios	Monte de facturación.
3	Unidad Básica de Servicio Minaz	\$ 770 767.34
8	La UEB Efraín Alfonso	200 010.61
Cliente Clase A que incumplen sus compromiso de pago		<u>\$ 970 777.95</u>

Anexo: 11A

Calculo del Promedio de Cuentas por Cobrar a los clientes que se le aplica la Técnica 3.1, o sea los clientes pocos serios.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{360 \text{ (días del año)}}{\text{Media de pago}}$$

$$\text{Promedio de las Cuentas por Cobrar de los clientes pocos serios} = \frac{\text{Monto fact del cliente}}{\text{Rotación de C.Cobrar}}$$

Cliente No-3 Unidad Básica de Servicio Minaz

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{47.8}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar= 7.53 veces

$$\text{Promedio de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\$ 770 767.34}{7.53}$$

Promedio de las Cuentas por Cobrar= \$ 102 359.14

Cliente No-8 La UEB Efraín Alfonso

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{93.7}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar= 3.84 veces

$$\text{Promedio de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\$ 200 010.61}{3.84}$$

Promedio de las Cuentas por Cobrar= \$ 52 086.09



Anexo: 12

Estado de Gasto por elementos para diciembre 2011

Consolidado de gasto por elemento de la Empresa Azucarera Elpidio Gómez Palmira

FILA	CONCEPTO	PLAN	REAL EN ESTA FECHA
1	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (1000)	435286.00	385483.00
3	COMBUSTIBLE (3000)	150979.00	243250.61
4	ENERGIA (4000)	65068.00	190056.90
5	TOTAL DE GASTOS MATERIALES	651333.00	81879.51
6	SALARIOS (5000)	1826570.00	1 697 343.97
7	DE ELLO EST. AHORRO DE SALAR (5300)	0.00	126408
8	OTROS GTOS FZA TRAB (6000)	712362.00	485936.00
9	SEGURIDAD SOCIAL (6100 + 6200)	0.00	234473.00
10	DE ELLA: CONT. SEG SOCIAL (6100)	0.00	212174.00
11	IMPUESTO UTIL FZA TRAB (6300)	0.00	251464
12	DEPRECIACION Y AMORTIZACION (7000)	53184.00	141895
13	DEPREC PARA REPOSICION (7100)	0.00	141895
14	DEPREC PARA REPAR. GEN (7200)	0.00	0
15	AMORT. OTROS ACT.(7300+7400+7500)	0.00	0
16	OTROS GTOS MONETARIOS (8000)	113122.00	189256
17	COMISION DE SERVICIOS (8100)	0.00	0
18	SERVICIO REPARAC Y MTTO MN (8200+8250)	0.00	0
19	OTROS SERV PRODUCTIVOS (8300+8350)	0.00	37525
21	OTROS (8900+8950)	0.00	151732
22	TOTAL GASTOS POR ELEMENTOS	3 356 571.00	3 333 222.40



Datos auxiliares

Datos Auxiliares	Real	Propuesto
Ventas Netas	\$ 2 536 997.00	\$ 2 499 001.00
<u>Costos Variable</u>		
Combustible y Energía	433 307.51	216 047.00
Gasto Materias Primas y materiales	385 483.00	435 286.00
Total de Costos Variables	\$ 818790.51	\$ 651 313.00
<u>Costo Fijos</u>		
Gasto de Salarios	1 697 343.97	1 826 570.00
Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo	485 936.38	712 362.00
Otros Gastos Monetarios	202 153.40	53 184.00
Depreciación de Otros Activos Fijos Tangibles	128 998.14	113 122.00
Total de Costos Fijos	\$ 2 514 431.89	\$ 2 705 238.00