Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

Centro Universitario Municipal Cienfuegos

Tesis de Diploma

En opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

TÍTULO: Aplicación de Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción

AUTOR(A): Yoirys Miranda Durán

TUTOR(ES): Lic. Alay Rafael Correa Sánchez; MSc.

“Año 54 de la Revolución”

2011-2012

Disciplina Finanzas

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

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

_____
Firma del Autor.

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

_____ _____
Información Científico Técnica Computación
Nombres, Apellidos y Firma Nombres, Apellidos y Firma

_____
Firma del Tutor

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 datos y transformarlo en números. Esta es una tarea esencial."

Dedicatoria

A mis padres Maribel y Orlando por haberme apoyado y ayudado incondicionalmente.

A mi esposo Jorge Luis por entenderme y no perder la paciencia conmigo.

A mi abuela Teresa que siempre está ahí para mi.

A mi abuelo Carlos que ya no se encuentra en este mundo, pero estoy segura que donde quiera que esté estará velando por mi.

A mi hermano que estoy segura hoy se siente feliz por mi.

A mis amigas Anay, Yanay y Mendys por estar ahí cuando las necesité.

Se la dedico sobre todo a mis hijos Jorge Carlos y Luis Orlando por ser la luz de mis ojos, porque ellos son la razón de que yo siga adelante y no me detenga nunca.

Agradecimientos

Quiero agradecer primero que a nadie a mi tutor Alain R Correa Sánchez por haber confiado en mí y ayudarme a alcanzar mi sueño, a las madrinas de mis hijos Maquita y Mendys que los cuidaron como madres para que yo pudiese estudiar, al colectivo de trabajadores de Micalum que me ayudaron en el transcurso de esta investigación, sería interminable agradecerle a todos los que hicieron posible que hoy estuviese aquí y me disculpan todos los que se me quedan, pero gracias, gracias por apoyarme como lo hicieron y llegue mi agradecimiento para todos ustedes.

Síntesis

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

Synthesis

The research entitled Implementation of a Procedure for Financial Management Accounts Receivable in the Company's Advanced Technology Construction "MICALUM", was developed with the aim of implementing a procedure that allows to know what effect would changing the overall standards credit on profits and accounts receivable of the company referred to in the title of the research. The work is divided into three chapters. They address the general theory about the financial management of accounts receivable is based on the research problem and apply the procedure for financial management of accounts receivable designed by Lopez (2010) in MICALUM. They arrive at useful conclusions and practices and according to the same recommendations are made to management and financial staff of the company. In carrying out the investigation and the report of this work, Microsoft Office Excel 2007.

Índice

Contenido Páginas

Introducción 1

Capítulo 1 Fundamentación Teórica de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar ... 4

1.2 Administración financiera de las Cuentas por Cobrar 7

1.2.3. Políticas de Cobros 18

Capítulo 2 Fundamentación del problema de investigación de la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción 22

2.1 Caracterización de MICALUM..... 22

2.1.1 Breve caracterización de la administración de MICALUM y de se estructura contable .. 25

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de MICALUM 25

2.2.1 Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos..... 25

2.2.2 Equilibrio financiero 34

2.2.3 Estado porcentual. Resultados..... 35

2.3 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica 38

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento para la administración Financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción.....40

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito.....40

3.1.1 Evaluar la conveniencia de cancelar las ventas en el 100, 50 y 25% a los clientes Clase A que incumplen con el período de crédito 40

3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días..... 49

3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación 53

3.2.1 Caracterización de la Empresa Transporte Provincial Cienfuegos 53

3.2.2. Breve caracterización de la administración de la Empresa y de su estructura contable 55

3.2.3 Análisis del crédito..... 56

3.2.3.1 Análisis del comportamiento de los pagos en 2011..... 56

3.2.3.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Empresa Transporte Provincial Cienfuegos 56

3.2.3.3 Evaluación de la administración de la entidad 60

3.2.3.4 Condiciones de mercado 61

3.2.3.5 Otros factores relevantes 62

3.2.3.6 Toma de decisión: 62

Conclusiones 63

Bibliografía 65

Anexos 66

Introducción

Para que los productos y servicios se realicen, los administradores financieros encuentran necesario recurrir al crédito comercial. Este contribuye a garantizar cierto número de clientes, a elevar las ventas y a cubrir un determinado nicho de mercado. Sin embargo, con la generación creciente de ventas y el incremento del número de clientes no se resuelven, necesariamente, las necesidades de liquidez de las organizaciones; toda vez que si los clientes no son sujetos dignos de crédito y, por tanto, las ventas que ha ellos se les haga no se cobran en el período pactado, no se obtendrá el efectivo para operar o continuar haciéndolo, en el corto plazo.

Uno de los problemas de la economía cubana, que con más recurrencia se aborda en reuniones, debates, reflexiones económicas al calor del proceso de actualización del modelo económico cubano, es, precisamente, el de los cobros y pagos.

Al respecto, se ha señalado que estos deben funcionar de manera sistemática y estable entre las entidades económicas en el país, a fin de que las relaciones financieras y la información que de ellas se derive, muestren realmente el movimiento de las mercancías y los servicios prestados, además, coadyuven al establecimiento y control de la política monetaria. En este entorno, la toma de decisiones financieras a corto plazo y, dentro de ellas, las vinculadas con las cuentas por cobrar, reviste gran importancia, para lo cual se requiere el uso de técnicas y métodos científicos que permitan una valoración objetiva de las diferentes alternativas, lo que permitirá una mayor eficiencia, economía y eficacia en el uso de los recursos financieros. Sin embargo, es casi generalizado el poco uso que a estas se le dan.

El tema de la cadena de impago-como se le ha llegado a denominar-, está presente cada vez con más persistencia en las reflexiones sobre economía, desarrollo, política. Da título a cursos especializados, eventos nacionales; es abordado por académicos, políticos, científicos, trabajadores; en intercambios científicos o cotidianos. De lo anterior se hacen eco los medios de comunicación masiva del país, en especial las publicaciones periódicas. Así, los órganos provinciales y nacionales del Partido Comunista de Cuba (PCC), dan cuenta de la problemática de la siguiente manera:

Las cuentas por cobrar y por pagar son una carga demasiado pesada para la economía cubana, lastran los estados financieros de las entidades, demeritan la credibilidad y debilitan la imprescindible fortaleza que debe caracterizar el sistema empresarial. (Cinco de Septiembre, 2009)

Los problemas en la contratación y las cuentas por cobrar y por pagar golpean principalmente al sector agropecuario y demandan se actúe de inmediato para frenar la cadena de impagos e impulsar el desarrollo de la economía nacional. (Granma, 2011)

"La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social […] Asumamos una conducta firme ante la indisciplina y el descontrol en los cobros y pagos, que constituyen una de las causas y condiciones principales para el delito. (Granma, 2011)

La Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM”, perteneciente al Ministerio de la Construcción (MICONS) es una de las empresas de nuestro territorio que presenta problemas en la administración y manejo de las cuentas por cobrar. El importe de estas cuentas en el Balance General de la entidad al cierre del año 2011 es de 2 millones 188 mil 700 pesos. De ellas el 70 % se hallan envejecidas, por lo que se observa una baja rotación de estas, y un elevado ciclo de cobro, a saber 65 días. De ahí que nuestra investigación titulada “Aplicación de Procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM” tenga como **problema científico:**

¿Qué efecto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM” la modificación de sus estándares totales de crédito?

Hipótesis:

La aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar diseñado por (López Lobaina Dunia, 2010) (Anexo 1) permite a la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM”, evaluar la conveniencia de modificar los estándares de crédito y el efecto que esto tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar y, en coherencia, fortalecer su política de crédito.

Objetivo general:

Aplicar el procedimiento de (López Lobaina Dunia, 2010) para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM”, para un efecto positivo en su gestión.

Objetivos específicos:

1. Realizar una amplia búsqueda bibliográfica que permita conocer acerca del estado del arte de la temática, a saber, la administración de las cuentas por cobrar.

2. Caracterizar la Política de Crédito de la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM”.

3. Fundamentar el problema de investigación en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM”.

4. Aplicar el procedimiento diseñado por (López Lobaina Dunia, 2010) en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM”.

Variables:

Variable independiente: estándares de crédito

Variable dependiente:

1. utilidades

2. cuentas por cobrar

El trabajo se estructura en tres capítulos, a saber:

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

Capítulo II: Fundamentación del problema de investigación en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM”

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar diseñado por (López Lobaina Dunia, 2010) en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción “MICALUM”

Capítulo 1

Fundamentación Teórica de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar

1.1 Administración Financiera. Decisiones básicas

En una época de cambios constantes en el mundo, la teoría financiera de la empresa proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, así como reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves.

El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas:

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

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

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

Respecto a la primera de las decisiones enunciadas anteriormente, vale decir que la obtención de los recursos para desarrollar las actividades y procesos que permiten a las organizaciones empresariales alcanzar sus objetivos estratégicos, constituye un tema de vital importancia para los administradores financieros, y por eso las decisiones de financiación clasifican como una de las decisiones básicas. Dentro de los recursos necesarios para el despliegue de estas actividades juega un rol todavía más importante el dinero, el líquido. Generalmente este es proporcionado por los dueños de las organizaciones o por terceros, la mayoría de las veces, instituciones bancarias. Estas últimas otorgan el recurso líquido en muchas formas: préstamos, líneas de créditos, créditos.

La palabra crédito proviene del latín “credere” que significa “tener confianza”. Por su parte, (Bayos Sardiñas M & Benítez Miranda M A, n.d.) refiere como crédito: abono, descargo, partida que se registra en el haber de las cuentas, derecho a percibir una suma de dinero u otra cosa. Margen otorgado a una persona o empresa para realizar operaciones crediticias o comprar a plazos. Prestigio comercial de una empresa.

Las llamadas decisiones básicas se entrelazan. A veces un agente económico hace de inversionista y a la misma vez de financista. Así por ejemplo, cuando una empresa vende a otra a crédito está, por un lado invirtiendo en cuentas por cobrar, un activo a corto plazo y a la vez está financiado a otra entidad empresarial. Por lo que, clasificar una decisión financiera atendiendo solo a este criterio, no es aconsejable, más si se pretende hacer con un enfoque de integralidad. Así podemos encontrar otras clasificaciones, aunque estas otras categorizaciones responden aquella, dado el carácter de básicas de aquellas.

Otras de las clasificaciones en que se encuadran las llamadas decisiones básicas tienen que ver con el riesgo, o sea, con cuán riesgosas sean; dicho de otro modo, o de manera más amplia y exhaustiva, con qué nivel de probabilidad de ocurrencia de un suceso o fenómeno indeseado y dañino, ellas tienen lugar. Así, por ejemplo, refiriéndose a las decisiones de inversión (Meigs, n.d.) en su obra señala lo siguiente: ".... El capital fluye hacia aquellas áreas en las cuales los inversionistas esperan recibir los mayores rendimientos con el menor riesgo. ¿Cómo pronostican los inversionistas el riesgo y el rendimiento potencial? Principalmente mediante el análisis de la información contable."

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

Los directivos responsables de las decisiones financieras a corto plazo pueden evitar muchos de los difíciles conceptos de la teoría financiera. En cierta forma, las decisiones financieras a corto

plazo son más fáciles que las decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes. Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas. (Brearly Stewart & Alan, 1990)

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

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

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

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

Por una parte, porque los inventarios representan una inversión mayor en activos circulantes para las empresas manufactureras, dada su importancia y necesidad en el proceso de producción-ventas para que la empresa opere con un mínimo de interrupciones al disponer de materias primas, productos en proceso y productos terminados que aseguren los artículos disponibles para satisfacer las demandas de ventas a medida que se presentan. Y por otra, por la necesidad de ofrecer crédito para conservar los clientes y atraer nueva clientela que aseguren la realización en el mercado (venta) de los productos terminados (Inventario). Tal es la relación estrecha entre estas dos partidas que investigadores como (Ramos A, 2006), (Abreus M, 2008), (Quevedo R, 2009), (González R, 2009), (Alonso L, 2011), han aplicado un procedimiento diseñado por el primero en el que adapta y conjuga el Sistema ABC de control de inventarios a las técnicas de administración de cuentas por cobrar; más tarde enriquecido o ampliado por (López Lobaina

Dunia, 2010), en su “Procedimiento parta la administración financiera de las cuentas por cobrar” , aplicado luego por (Pérez Pérez Fidel, 2011), (Hernández Álvarez Arasay, 2011) y (Brito Yasmany, 2011).

1.2 Administración financiera de las Cuentas por Cobrar

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

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

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

1.2.1 Registro en cuentas por cobrar

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

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

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

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

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

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

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

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

Además de lo planteado en las Normas Cubanas de Información Financiera, en la literatura consultada, autores como Lawrence Gitman y Fred Weston clasifican a las cuentas por cobrar atendiendo a los criterios siguientes:

• Atendiendo a su origen: a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados y otros deudores, separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.

• Atendiendo a su disponibilidad: inmediata o corto plazo y a largo plazo.

A manera de conclusión se puede plantear que el objetivo fundamental de las cuentas por cobrar a corto y largo plazos procedentes de ventas de mercancías a crédito es estimular las ventas y ganar clientes. Se tiende a considerarlas como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes.

1.2.2 Administración financiera de las cuentas por cobrar

Como la mayoría de las empresas manufactureras hallan que las Cuentas por Cobrar representan un por ciento importante de sus activos circulantes, normalmente se presta muchísima atención a su administración.

El objetivo perseguido con la administración financiera de las cuentas por cobrar no debe ser solo el de cobrarlas con prontitud, sino también debe prestarse atención a las alternativas costo – beneficio. Además, la administración financiera de las cuentas por cobrar está estrechamente relacionada, o dicho más apropiadamente, es parte integrante, de la gestión del capital de trabajo. Así una de la estrategias para administrar este de manera eficiente es: “cobrar tan rápido como sea posible teniendo cuidado de no perder clientes y en consecuencia ventas - por la aplicación de técnicas de cobranzas muy fuertes.”

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

1. Las políticas de créditos

2. Las condiciones de créditos

3. Las Políticas de cobro

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

1.2.2.1 Política de créditos

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

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

Al contar con una política de crédito, las instituciones financieras logran que todo el proceso de crédito sea ágil y coherente en cada una de sus fases. Y al reconocerse que las instituciones bancarias operan en mercados cada vez más exigentes, la necesidad de una política crediticia es evidente. En efecto, la principal tarea de los ejecutivos bancarios que trabajan en bancas insertas en un mercado competitivo se puede definir como la búsqueda de nuevas opciones de negocios, ya sea con los clientes ya existentes o con nuevos. Para ello, estos ejecutivos deben contar con algún marco de referencia para cumplir con su misión fundamental, en la cual, de no existir este delineamiento en su gestión, el resultado económico del banco se alejará del esperado por sus accionistas.

Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos" (Van Horne James C, 1998).

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

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

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

La complejidad que reviste la decisión de política de crédito se debe a que se ha de considerar un gran número de elementos, además de ser una de las más importantes determinaciones que debe abordar la alta administración, ya que esta política será la principal herramienta para implementar la estrategia corporativa.

Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores 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 muchos de los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la calidad 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.

1.2.2.2 Estándares de crédito

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

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

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

- **Gastos de oficina**

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

- **Inversión de cuentas por cobrar**

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

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

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

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

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

- **Estimación de cuentas incobrables**

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

- **Cuentas incobrables**

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

- **Volumen de ventas**

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

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

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

Fuente: (Brearly Stewart & Alan, 1990)

- **Efectos en la toma de decisiones**

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles 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 deben mantenerse iguales.

También se debe tener en cuenta las cuentas por cobrar que no se recuperan en el tiempo estipulado y las que por una u otra causa ya no se puedan recaudar, el análisis de estas variables puede cambiar considerablemente la decisión que se tome frente a este aspecto.

1.2.2.3 Análisis de créditos

Cuando un cliente desea obtener materias primas, servicios u otros recursos se acerca a las diferentes empresas que le puedan proveer crédito, por ello es importante tener una buena historia crediticia, ya que esta es la clave para la evaluación que hace el departamento de crédito de la empresa proveedora.

Una vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito.

A menudo la empresa debe determinar no solamente los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual este 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.

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Haciendo caso omiso de si el departamento de crédito de la empresa está evaluando los méritos para el crédito de un cliente que desee hacer una transacción específica o de un cliente regular para establecer una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis.

Una empresa obraría con poca prudencia al gastar más dinero del monto que adquieren sus clientes para otorgarle un crédito. Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son obtener información de crédito y analizar la información para tomar la decisión del crédito.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de esta.

Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo.

Una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito. No hay procedimientos establecidos, pero la empresa debe encajar su análisis a sus necesidades.

Esto da una sensación de confianza que se están tomando los tipos de riesgos de crédito deseados.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero acerca de los méritos que tenga una empresa para el crédito.

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

Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de este.

Muy a menudo estas decisiones nos la toma una sola persona, sino un comité de revisión de créditos.

Un ejemplo interesante de análisis para la concesión de crédito a una empresa, en este caso de crédito simple, líneas de crédito, préstamos, y otras formas de financiamiento; o sea de unidades monetarias no de crédito comercial, es el caso del que realizan los bancos comerciales en Cuba. El análisis al que hacemos referencias es ampliamente explicado en la investigación de (López Lobaina Dunia, 2010)

1.2.2.4 TÉRMINOS Y CONDICIONES DEL CRÉDITO

Las condiciones del crédito especifican el periodo durante el cual se extiende el crédito, el descuento si existe por pago de contado o pago anticipado y el tipo de instrumento de crédito.

- **PERÍODO DEL CRÉDITO**

Estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar; aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación.

No se debe ser tan flexible, se debe analizar los efectos que producen para responder al cambio de la competencia y así mantener la participación en el mercado.

Al fijarlo se deben considerar los siguientes factores: tamaño del cliente, tipo de producto, importe de la cuenta, costo de la administración, riesgo.

- **DESCUENTO EN EFECTIVO**

Incentivo que se ofrece a los clientes cuando pagan dentro de un período condicionado, es decir, "es la reducción en el precio de venta" sin dejar de mantener la calidad del producto, el cual comienza a contar a partir del inicio del período de crédito comercial.

Se utiliza como estrategia agresiva contra la competencia.

El descuento debe tener como referencia el costo del dinero en el mercado.

El descuento se expresa: 4/ 10, neto 60

Donde: 4 equivale el porcentaje, 10 los días en que el descuento está disponible y neto 60 el tiempo normal del vencimiento del crédito. Variables cuyas magnitudes no son rígidas sino que depende del consenso entre las partes.

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

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

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

Utilidades por unidad	D	N

Fuente: (Brearly Stewart & Alan, 1990)

1.2.3. POLÍTICAS DE COBROS

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

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

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

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

Fuente: (Brearly Stewart & Alan, 1990)

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

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

Como parte de la gestión de cobros, las empresas pueden recurrir a la “venta” de las cuentas por cobrar (Factoring). Operación de financiamiento de corto plazo por medio del cual las empresas y las personas físicas con actividad empresarial pueden tener acceso a capital de trabajo para impulsar su crecimiento a partir de la cesión de sus cuentas por cobrar vigentes (facturas, contra recibos, títulos de crédito, etc.) a una empresa de factoraje.

Otra alternativa respecto al cobro de las cuentas es la de recurrir a la compensación de estas; lo que sin significar estrictamente que se cobran, entendido como el trasvase de las cuentas de efectivo de una entidad a otra, sí constituye la cancelación de la deudas de las entidades que recurran a el “netaje” o compensación.

1. 3 LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN CUBA

Los administradores financieros y directivos en general, como parte del tránsito paulatino al sistema de perfeccionamiento empresarial, se preparan para tomar decisiones sobre políticas de venta, cobros y pagos y flujos de caja, mediante el vínculo casi filial con los bancos y demás intermediarios financieros.

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

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

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

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

Otro mecanismo de facilitación de las transacciones financieras entre las empresas es la posibilidad que tienen los vendedores de otorgar créditos comerciales a sus compradores, utilizando las tasas de interés máximas a aplicar para los créditos comerciales establecidas por el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba, así como el derecho de reclamar el pago de una tasa por mora en caso de incumplimiento de los términos acordados.

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

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

El sistema bancario cuenta con una Central de Información de Riesgo que recopila, procesa y distribuye información sobre deudores morosos, cheques sin fondos, y otros hechos delictivos relacionados con la actividad financiera. El reordenamiento y perfeccionamiento del sistema financiero y bancario del país ha supuesto una mayor variedad de los servicios, entre los que figuran, aparte de los ya mencionados, los relacionados con cuentas en sus más disímiles modalidades.

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

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

Una acción poco conocida en Cuba pero muy utilizada en el mundo es el factoring delegando en la entidad bancaria su gestión de cobros. Además, se ofrecen los avales en garantías y servicios técnicos de inversiones, entre los que algunos bancos incluyen control de la ejecución de obras, verificación detallada del presupuesto, control de condiciones del almacenaje y supervisión de gastos de inversiones, entre otros.

Las normativas legales referidas a la ejecución de los cobros y pagos han sufrido constante actualización en correspondencia con la evolución del modelo económico del país estando actualmente regulado por la Resolución No. 101 de fecha 18 de noviembre del 2011 del Banco Central de Cuba “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos” la cual entró en vigor el 20 de diciembre del 2011 e implementa nuevas regulaciones para normar la ejecución de los cobros y pagos que se deriven de las relaciones contractuales en el territorio nacional a partir de las experiencias obtenidas de la Resolución No. 245 de 2008 y las disposiciones legales que establecen el ejercicio del trabajo por cuenta propia. (Gaceta Oficial, 2011)

El administrador debe conocer las regulaciones por las cuales debe regir su trabajo y garantizar el cumplimiento de lo allí normado para estimular el uso correcto de los instrumentos de pago y contribuir a una mayor celeridad en lo posible en la rotación del dinero y la disciplina financiera.

Capítulo 2

Fundamentación del problema de investigación en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción MICALUM

2.1 Caracterización de MICALUM

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

Misión

Satisfacer constantemente y con oportunidad las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios para la terminación y acabado de construcciones, que presenten la mejor opción en servicio, calidad y precio.

Visión

Mantener el liderazgo en el mercado nacional en producción y comercialización de productos de aluminio, madera y metales, así como en sus servicios y producciones afines. El alto nivel de implicación y comprometimiento de su personal, ligado a una gestión con las más actuales técnicas para la administración de empresas garantizarán estar en constante renovación hacia la EXCELENCIA.

Objeto empresarial

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

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

La Estructura Organizativa (ver Anexo 2) de la entidad se conforma por una dirección general a la que se subordinan cinco direcciones y tres grupo de control a los cuales responden siete unidades empresariales de base.

Análisis Dafo

Análisis interno.
Fortalezas

1. Profesionalidad de los trabajadores.
2. Sistema de Gestión Empresarial implantado.
3. Experiencia de la fuerza laboral.
4. Alto sentido de pertenencia.

Debilidades

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

Análisis externo.
Amenazas

1. Centralización y demora de las operaciones en divisas.
2. Demoras en la aprobación de los presupuestos.
3. Paralización de obras constructivas y disminución de otras.
4. Crítica situación financiera de la mayoría de los clientes.

Oportunidades.

1. Expansión de la actividad petroquímica en el territorio.
2. Incremento de la actividad constructiva en el territorio.

3. Proyecciones del país para la renovación de sus inmuebles.
4. Reconocimiento de los clientes

2.1.1 Breve caracterización de la administración de MICALUM y de se estructura contable

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

Este centro cuenta con ciento noventa y uno (191) trabajadores, de los cuales existen diecisiete (17) con nivel superior, lo que representa el 9%; treinta y seis (36) son técnicos medios, 19% del total; dieciocho (18) trabajadores son graduados de decimosegundo grado(12 grado), para un 9% aproximadamente; ciento diecinueve (119) son egresados de noveno(9no) grado, para un 62%; y un trabajador el sexto grado vencido para el 1%.

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

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

2.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de MICALUM

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

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

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

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

RAZONES DE LIQUIDEZ

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

2010

$$\frac{7\,746\,596}{7\,419\,885} \approx 1{,}04$$

2011

$$\frac{3\,944\,003}{4\,068\,647} \approx 0{,}97$$

Gráfico: 2.1 Razón de Liquidez General

Fuente: (Elaboración propia)

La razón circulante muestra que MICALUM poseía en los años **2010** y **2011**, es de **1,04** y **0,97** pesos de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada fue desfavorable y sensible. Si bien en los dos períodos referidos la entidad estaba en peligro de no poder enfrentar las deudas que vencían en el corto plazo, esta situación se exacerbó en el segundo ejercicio.

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

2010

$$\frac{7\,746\,596 \;\; 4\,032\,190}{7\,419\,885} \approx 0{,}50$$

2011

$$\frac{3\,944\,003 \;\; 2\,400\,709}{4\,068\,647} \approx 0{,}38$$

Gráfico: 2-2 Razón de Liquidez Inmediata

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

2010

$$\frac{538\,814 + 136\,952 + 9\,115 + 1\,368\,364 + 820\,299 + 42\,501}{7\,419\,885} \approx 0{,}39$$

2011

$$\frac{193\,309 + 602\,146 + 16\,801 + 15\,908 + 522\,804 + 53\,827}{4\,068\,647} \approx 0{,}33$$

Gráfico: 2-3 Razón de Liquidez Instantánea

Fuente: (Elaboración propia)

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,39 y **0,33** pesos de activos totalmente líquido, en 2010 y **2011** respectivamente. O sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente la entidad cuenta con 0,39 y **0,33** en efectivo. La variación experimentada es desfavorable aunque relativamente poco significativa. Sin embargo en ambos períodos la razón se halla en el rango señalado como ideal.

RAZONES DE ACTIVIDAD

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

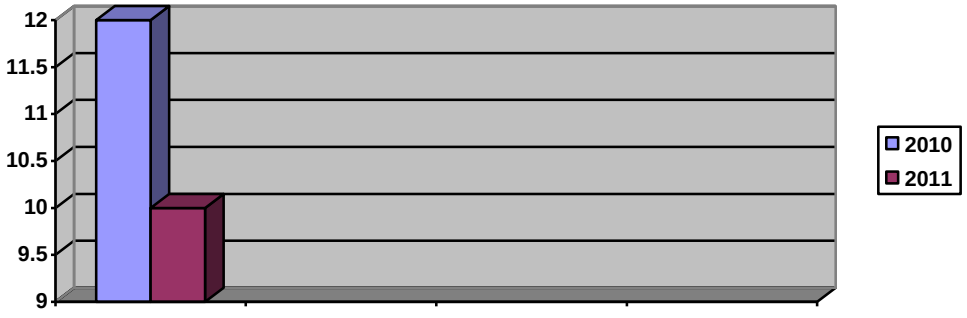
2010

$$\frac{15\,191\,005}{1\,271\,731} \approx 12 veces$$

2011

$$\frac{11\,073\,476}{1\,107\,347{,}60} \approx 10 veces$$

Gráfico: 2-4 Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar



2010

$$\frac{360}{12} \approx 30 días$$

2011

$$\frac{360}{10} \approx 36 días$$

Gráfico: 2-5 Razón del Ciclo de Cobro

Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 12 y **10** veces en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados fue de 30 y **36** días, respectivamente. O sea a la empresa le tomó como promedio cobrar sus ventas netas a crédito aproximadamente 30 y **36** días en 2010 y **2011** respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue desfavorable, y se debe a que habiendo disminuido las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, la disminución de las ventas fue más que proporcional a la del promedio de las cuentas por cobrar, o sea las ventas disminuyeron en una proporción mayor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar. Mientras las primeras, las ventas, disminuyeron en un 27 %, las segundas, las cuentas por cobrar promedio, lo hicieron en un 12,90 %.

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

2010

$$\frac{10\ 118\ 480}{245\ 614{,}75} \approx 42 veces$$

2011

$$\frac{2\ 704\ 435}{210\ 429{,}33} \approx 13 veces$$

Gráfico: 2-9 Razón de Rotación de Cuantas por Pagar

Fuente: (Elaboración propia)

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

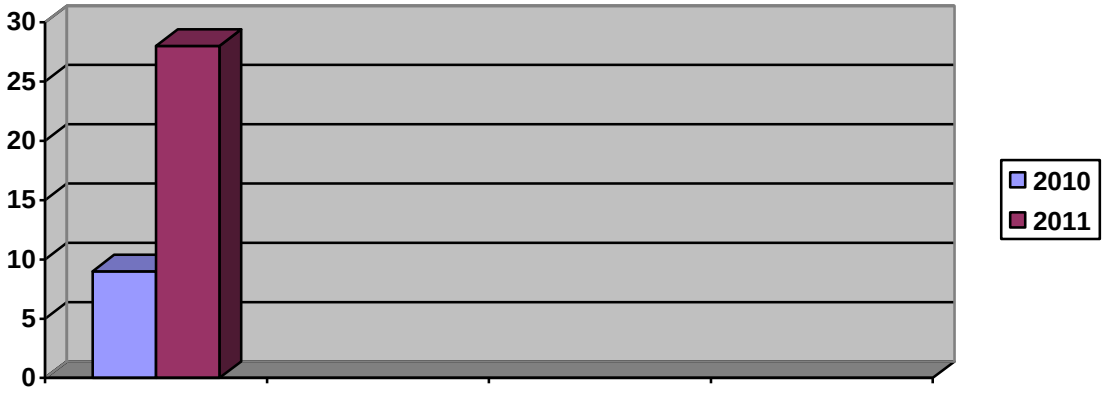
2010

$$\frac{360}{42} \approx 9 días$$

2011

$$\frac{360}{13} \approx 28 días$$

Gráfico: 2-10 Razón de Ciclo de Pagos



Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de las cuentas por pagar es de 42 y **13** veces en 2010 y **2011**, respectivamente; para un ciclo de pago de 9 y **28** días en los períodos analizados. La variación experimentada es favorable a pesar de que el cambio es para aumento y sensible; atendiendo a que en **2011** MICALUM se demora en pagar más sin llegar a afectar su reputación como sujeto de crédito, toda

vez que paga más tarde que en el período anterior pero aún dentro del plazo establecido. En el segundo ejercicio dispone por un período mayor del dinero de los proveedores para utilizarlo en sus operaciones corrientes. Este análisis es consistente con una de las estrategias para administrar eficientemente el capital de trabajo: pagar tan tarde como sea posible, siempre y cuando no se afecte la reputación crediticia.

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

2010

$$\frac{15\,191\,005}{13\,833\,480{,}83} \approx 1{,}10 \textit{veces}$$

2011

$$\frac{11\,073\,476}{10\,578\,109{,}5} \approx 1{,}04 \textit{veces}$$

Gráfico: 2-8 Razón de Rotación de Activos Totales

Fuente: (Elaboración propia)

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

RAZONES DE RENTABILIDAD

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

2010

$$\frac{12\,891\,226{,}00}{15\,195\,711{,}00} \approx 0{,}84$$

2011

$$\frac{9\,838\,848{,}00}{11\ 101\ 039{,}00} \approx 0{,}89$$

Gráfico: 2-7 Razón de Rentabilidad General

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

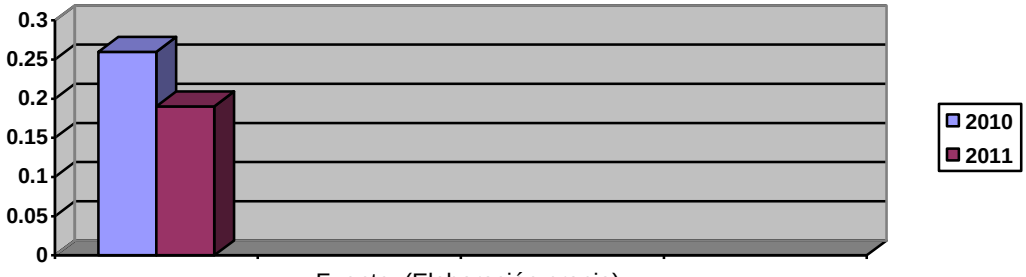
2010

$$\frac{3\,546\,499}{13\,833\,480{,}83} \approx 0{,}26$$

2011

$$\frac{2\,019\,412}{10\,578\,109{,}50} \approx 0{,}19$$

Gráfico: 2-10 Rentabilidad económica



Fuente: (Elaboración propia)

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

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

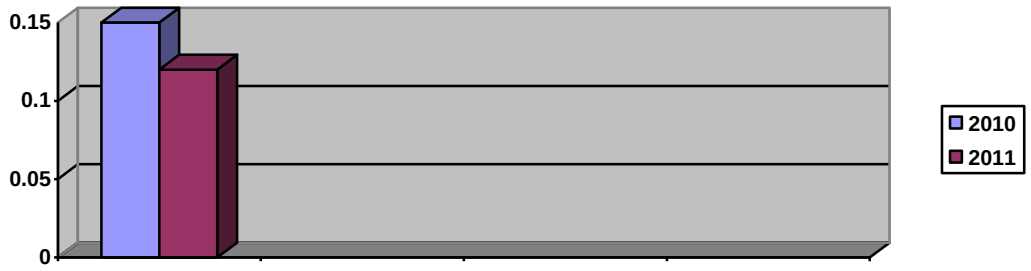
2010

$$\frac{2\,304\,485}{15\,191\,005} \approx 0{,}15$$

2011

$$\frac{1\,312\,617}{11\,073\,476} \approx 0{,}12$$

Gráfico: 2-11 Margen de Utilidad sobre Ventas



Fuente: (Elaboración propia)

El margen de utilidad que obtiene MICALUM sobre las ventas es de $ 0,15 y $ 0,11. La variación experimentada es desfavorable aunque tanto e uno como en otro año es aceptable.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

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

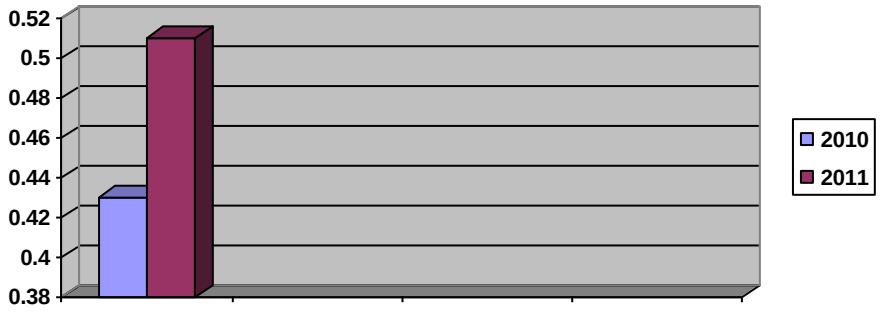
2010

$$\frac{7\,433\,446}{17\,287\,083{,}72} \approx 0{,}43$$

2011

$$\frac{4\,123\,191}{8\,015\,110} \approx 0{,}51$$

Gráfico: 2-6 Razón de Endeudamiento



Fuente: (Elaboración propia)

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

2.2.2 Equilibrio financiero

Tabla 2.1: Condiciones para el equilibrio financiero. Resultados para MICALUM

EQUILIBRIO FINANCIERO	FÓRMULA	PERÍODO	
		2010	2011
Relación de Liquidez	Activos Circulante >Pasivos Circulante (AC >PC)	7 746 596 > 7 419 885	3 944 003 < 4 068 647
Relación de Solvencia	Activos Reales > Recursos Ajenos.(AC + AFT> PC +PLP)	9 527 476 > 7 419 885	5 643 781 > 4 068 647
Relación de Riesgo o Endeudamiento	Recursos Propios ≥ Recursos Ajenos.(C ≥ PC + PLP)	8 229 829 > 7 419 885	6 315 332 > 4 068 647
		Hay equilibrio	No hay equilibrio

(Fuente: Elaboración propia)

En el **2010** la empresa tiene Equilibrio Financiero pues se cumplen las tres relaciones básicas para que este se de: liquidez, solvencia y endeudamiento; en **2011** no hay Equilibrio, pues se incumple la relación de liquidez.

2.2.3 Estado porcentual. Resultados

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

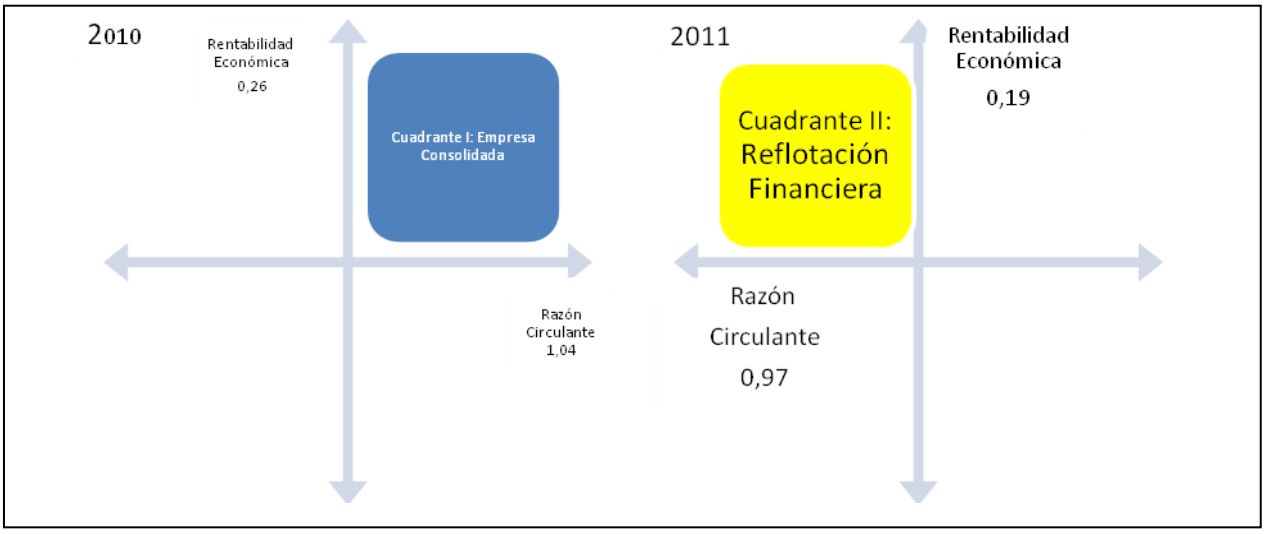
especialmente útiles para comparar el funcionamiento de una empresa en un año con respecto a otro.

Estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de MICALUM.

Los estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011(Anexo 3) en MICALUM ponen de manifiesto que el costo de los artículos vendidos aumentó de 71,82 % con respecto a las ventas de 2010 a 74,58 % del valor de las ventas de 2011, dan como resultado un cambio en el resultado bruto, el cual pasó de un margen bruto de utilidad del 28,18 % a una utilidad bruta del 25,42 %; muestra además que, lo anterior combinado con el aumento de los gastos de administración del 3,53 % al 4,88 %, provoca que la utilidad neta en ventas sea de 24,65 % en 2010 y de 20,53 % en 2011. La utilidad antes de impuesto también representa un porcentaje menor en el último ejercicio a pesar del aumento de los Ingresos Varios; el incremento de estos quedó supeditado al crecimiento de los Gastos Varios. Así entonces, en 2010 se obtuvo una utilidad antes de impuestos del 23,35 % y en 2011 de 18,25 %.

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

Gráfico 2.12: Cuadrante de Navegación de MICALUM



Fuente: Elaboración propia

La técnica Cuadrante de Navegación al ser una representación gráfica de las razones Circulantes y Rentabilidad Económica muestra más claramente los efectos que generan sobre la posición financiera de la empresa la generación de líquido por actividad de operación y de utilidades sobre

la inversión. En el caso de MICALUM el cuadrante pone de manifiesto que la organización en el primero de los períodos generaba efectivo por actividad en operación aunque según la literatura que se consulta acerca de esta temática-la cual ya se refirió anteriormente-, se encontraba en peligro de no poder enfrentar las deudas que vencían en el corto plazo, situación que se hace efectiva en el año que sigue. Así la variación experimentada fue desfavorable y sensible. Respecto a la generación de utilidad la situación no es mejor, por el contrario las utilidades disminuyen de un año a otro, en forma no proporcional a la que lo hicieron los activos. Los efectos combinados de rentabilidad y solvencia colocan a MICALUM en el cuadrante uno (1) en 2010, aunque con peligro de pasar al segundo cuadro lo que se hace efectivo en 2011, o sea pasa de ser una empresa *Consolidada o en desarrollo* a ser una entidad *en Crecimiento o Reflotación Financiera.*

2.2.5 Resumen de los indicadores

- La empresa no posee liquidez general ni inmediata en ninguno de los dos períodos analizado. Las tres medidas de liquidez experimentan deterioro.
- La empresa es rentable y los índices que miden esta cualidad son aceptables aunque también experimentan variaciones desfavorables.
- Ciclo de cobro medianamente elevado, 6 días por encima del crédito comercial. En 2010 tiene cuentas por cobrar envejecidas por un valor de $ 431 644,84 de un total de $ 820 299,38 para el 52,62 %, o sea más de la mitad de sus cuentas están envejecidas. En 2011 tiene cuentas envejecidas por $ 298 673,25 de un total de $ 522 804,29 para el 57,13 %; al igual que en el año anterior más de la mitad de sus cuentas se hallan envejecidas.
- El nivel de endeudamiento es medio, lo cual es consistente con las calificaciones ideales para esta razón, y más aún, con la estructura de financiamiento recomendable por la mayoría de los autores especializados.
- El ciclo de pago se encuentra en la vecindad de lo establecido como período de crédito para el crédito comercial, incluso por debajo de los 30 días.
- Las razones de actividad son aceptables.
- En 2011 la organización se encontraba en el segundo cuadro del Cuadrante de Navegación, debido a su falta de liquidez.

2.3 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica

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

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

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

En el primero de los dos grandes pasos se evalúa, previa determinación de los clientes que representan alrededor del 85 % de la inversión en cuentas por cobrar, la conveniencia de cancelarle las ventas a aquellos que caen dentro de este grupo-denominados Clase A- e incumplen con el período de crédito establecido en el contrato de compra venta; se valora si resulta útil o no establecer un descuento por pronto pago; y, por último, se evalúa si es beneficioso prolongar el período de crédito de 30 a 45 días. Estas dos últimas evaluaciones se realizan tomando en consideración a todos los clientes, o sea se realizan a partir de toda la información derivadas de las operaciones con la totalidad de los clientes y para todos ellos. Este Primer Gran Paso es consistente con lo propuesto por Ramos (2006). Las tres evaluaciones se realizan a través de seis (6), cuatro (4) y cuatro (4) pasos respectivamente.

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

1. Determinación de los clientes Clase A
2. Determinar de los clientes Clase A aquellos que incumplen con sus compromisos de pago
3. Cálculo del Resultado Marginal

4. Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar
5. Cálculo del costo o ahorro de la inversión o desinversión promedio en cuentas por cobrar
6. Toma de decisión

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

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

Capítulo 3

Aplicación del procedimiento para la administración Financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción

3.1 Evaluación de los Estándares Totales de Crédito

Primer Gran Paso: Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito en MICALUM

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

Los clientes Clase A se determinaron al listar y organizar los 225 clientes que efectuaron compras en 2011 de mayor a menor importe de facturación, luego se determinó qué por ciento representan las ventas de cada uno de los clientes del total de ventas realizadas en el período, posteriormente se estableció hasta cuáles y cuántos clientes se acumuló aproximadamente el 80% del total de ventas a crédito (ver Anexo 4), esto es: se identificó en qué clientes se concentra el porcentaje referido de la inversión total en cuentas por cobrar. Los 22 clientes que acumulan este por ciento de facturación representan el 9,7 % del total. Los resultantes se listan a continuación:

Tabla 3.1: Clientes Clase A

Clientes		% Unitario	%+
COMPANIA CONTRATISTA AVIAC	**3,772,062.87**	34,06394586	34,06394586
EMPRESA MCPAL DE COMERCIO MINORISTA CFGO	**1,164,067.33**	10,51221252	44,57615838
COMERCIO INTERIOR-HABANA	**549,396.75**	4,961375723	49,5375341
ECASA CIUDAD HABANA	**393,741.72**	3,55571927	53,09325337
MINCIN CIENFUEGOS	**360,424.41**	3,254844369	56,34809774
ESIC Refinería	**353,591.57**	3,193139805	59,54123755
FCA PIENSO	**309,184.15**	2,792114689	62,33335224
CARNICO PALMIRA	**245,215.08**	2,21443637	64,54778861
LABIOFAN-CFGOS	**238,100.74**	2,150189697	66,6979783
EMPRESA SERVICIO TRAB. CFGOS	**225,400.35**	2,035497706	68,73347601
ECOI # 6	**203,193.36**	1,834955528	70,56843154
MINISTERIO DE LA CONSTRUCCION	**170,330.88**	1,538188009	72,10661955
UPR-UNIDADADMINISTRATIVA COMERCIAL	**141,589.30**	1,27863464	73,38525419
ICEM INDUSTRIAL C HABANA	**119,022.30**	1,07484136	74,46009555

GEPALSI	**107,171.80**	0,967824376	75,42791992
CUBACAR-HABANA	**99,621.49**	0,899640637	76,32756056
ESIC UBC ENCOMED-ALOJAMIENTO	**92,160.10**	0,832259897	77,15982046
ECOA No 37	**90,438.01**	0,816708412	77,97652887
CUVENPETROL	**76,810.36**	0,693642719	78,67017159
MARINA MARLING	**74,522.99**	0,672986423	79,34315801
HOSPITAL PROV CFGOS	**73,277.05**	0,661734852	80,00489286
UPR-INFRAEST Y VIVIENDA MININT-CFG	**68,709.51**	0,62048728	80,62538014
TOTAL	**8 929 032,12**		

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

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

Tabla 3.2: Clientes Clase A Morosos

Clientes Clase A Morosos	Importes
COMPANIA CONTRATISTA AVIAC	**3,772,062.87**
MINCIN CIENFUEGOS	**360,424.41**
ESIC REFINERÍA	**353,591.57**
ECOI # 6	**203,193.36**
MINISTERIO DE LA CONSTRUCCION	**170,330.88**
CUVENPETROL	**76,810.36**
UPR-INFRAEST Y VIVIENDA MININT-CFG	**68,709.51**
TOTAL	**5,005,122.96**

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.3: Cálculo de la utilidad Marginal

Detalles	Actual (PA) ($)	Propuesto (PP) ($)	Propuesto (E2) ($)	Propuesto (E3) ($)
Ingresos de venta	11 073 476,00	9 483 753,82	8 570 914,52	9 822 195,26
menos: costo				
Fijos	593 550,00	593 550,00	593 550,00	593 550,00
variable	8 206 235,00	7 028 137,55	6 351 658,57	7 278 946,78
Resultado Neto	2 273 691,00	1 862 066,27	1 625 705,95	1 949 698,48
Resultado Marginal	(411 624,73)		(647 985,05)	(323 992,52)

Fuente: (Elaboración propia)

Las ventas del Plan Propuesto se determinaron mediante la deducción de las ventas totales de los clientes clase A Morosos al total de ventas del período de la empresa. Los costos[1] variables se calcularon determinando cuánto disminuyeron las ventas de la entidad al deducirle el 100 % de las ventas de los Clientes A Morosos para aplicárselo entonces a los costos variables del Plan Actual, o sea que: los costos variables disminuyen de un plan a otro en el mismo porcentaje en que disminuyen las ventas.

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

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

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

Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes

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

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

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

[1]Costos fijos y variables en Anexo 5

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

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

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

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

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

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

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

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

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

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

aplicada por el banco a la organización para el cálculo de los intereses de los préstamos a corto plazo, a saber del 7 %.

Una vez calculado este costo se está en capacidad de tomar la decisión acerca de si cancelarle o no las ventas a los clientes Clase A que incumplen sus compromisos de pago, mediante la comparación del mismo con el Resultado Marginal, como se muestra en la tabla № 3.4 en que mostramos los resultados.

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar				
	PA($)	**PPE1($)**	**PPE2($)**	**PPE3($)**
Promedio de cuentas por Cobrar	1 107 347,60	690 254,02	898 800,81	1 003 074,21
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General	0,79	0,80	0,81	0,80
Inversión promedio en cuentas por cobrar	879 978,50	554 727,65	728 318,91	803 964,72
Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar				
Inversión promedio PP		554 727.65	728 318,91	803 964,72
Inversión promedio PA		879 978.50	879 978,50	879 978,50
desinversión Marginal		325250.85	151 659,59	76 013,78
ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		61 797.66	28 815,32	14 442,62
Toma de decisión				
Pérdida Marginal		411 624,73	647 985,05	323 992,52
Ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		61 797,66	28 815,32	14 442,62
Pérdida		349 827,07	619 169,73	309 549,91

Fuente: (Elaboración propia)

Para decidir si una empresa debe modificar sus estándares de crédito deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. En el caso en que se evalúe la conveniencia de flexibilizar los estándares de crédito las utilidades marginales deben ser mayores que los costos marginales para decidir flexibilizar los estándares, de otra manera los estándares de crédito deben permanecer sin modificación. Si por el contrario se contemplan condiciones de crédito más restrictivas, el costo será una disminución en la utilidad sobre las ventas, y el rendimiento una disminución en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar.

Toma de decisión:

En los escenarios evaluados MICALUM dejaría de ganar en operación en 411 624,73; 647 985,05 y 323 992,52 pesos, respectivamente. Los ahorros por asumir los programas propuesto en cada escenario de 61 797,66; 28 815,32 y 14 442,62 pesos respectivamente, ni compensan ni revierten estos resultados; la pérdida marginal neta o la disminución en las utilidades actuales serían de 349 827,07; 619 169,73 y 309 549,91 en cada uno de los escenarios referidos correspondientemente; por

tanto la empresa debe mantener flexible sus estándares de crédito o lo que es lo mismo debe mantener su programa actual.

3.1.2 Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

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

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

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

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

PCCp= %*V sD*+ %*V cD; donde*

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

y se **determina:**

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

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

Se obtiene:

%VcD=Ventas con descuentos entre la nueva rotación

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

Tabla 3.5: Resultado Marginal

Detalles	**Actual (PA) ($)**	**Propuesto (PP) ($)**
Ingresos de venta	11 073 476,00	11 073 476,00
menos:costo		
fijos	593 550,00	593 550,00
variable	8 206 235,00	8 206 235,00
costo de descuento		55 367,38
Resultado Neto	2 273 691,00	2 218 323,62
Pérdida Marginal	55 367,38	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA($)	**PP($)**
Promedio de cuentas por Cobrar	1 107 347,60	907 409,84
Cálculo de la inversion promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,79	0,80
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	879 978,50	725 630,54
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	725 630,54	
Inversión promedio PA	879 978,50	
desinversión Marginal	154 347,96	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	29 326,11	
Toma de decisión		
Pérdida Marginal	55 367,38	
Ahorro de la inversión Adicional	29 326,11	
Pérdida Marginal Neta	26 041,27	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.7: Resultado Marginal

Detalles	**Actual (PA) ($)**	**Propuesto (PP) ($)**
Ingresos de venta	11 073 476,00	11 073 476,00
menos:costo		
fijos	593 550,00	593 550,00
variable	8 206 235,00	8 206 235,00
costo de descuento		110734,76
Resultado Neto	2 273 691,00	2 162 956,24
Pérdida Marginal	110 734,76	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA($)	**PP($)**
Promedio de cuentas por Cobrar	1 107 347,60	707 472,08
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,79	0,80
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	879 978,50	569 283,21
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	569 283,21	
Inversión promedio PA	879 978,50	
desinversión Marginal	310 695,29	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	59 032,11	
Toma de decisión		
Pérdida Marginal	110 734,76	
Ahorro de la inversión Adicional	59 032,11	
Pérdida Marginal Neta	51 702,65	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

Para el caso de los dos (2) escenarios evaluados MICALUM tendría un decrecimiento en las utilidades actuales en operación por 55 367,38 y 110 734,76 pesos en el primer y el segundo programas respectivamente; estas pérdidas marginales no se verían compensadas por la disminución (el ahorro) en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar, solo las disminuirían, las amortiguarían, por lo cual las pérdidas marginales netas en operación serían de 26 041,27 y 51 702,65; por lo cual la organización no debe asumir los programas propuestos.

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

Tabla 3.9: Resultado Marginal

Detalles	**PA ($)**	**PP ($)**
Ingresos de venta	11 073 476,00	11 627 149,80
menos: costo		
fijos	593 550,00	593 550,00
variable	8 206 235,00	8 616 546,75
costo de descuento		58135,75
Resultado Neto	2 273 691,00	2 358 917,30
Utilidad Marginal	85 226,30	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA($)	**PP($)**
Promedio de cuentas por Cobrar	1 107 347,60	911 254,80
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,79	0,80
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	879 978,50	726 379,33
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	726 379,33	
Inversión promedio PA	879 978,50	
desinversión Marginal	153 599,17	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	29 183,84	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	85 226,30	
Ahorro de la inversión Adicional	29 183,84	
Utilidad Marginal Neta	114 410,14	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa incrementaría su utilidad actual en operación en $ 85 226,30 resultado que, además, se reforzaría con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en

cuentas por cobrar de 29 183,84, resultando una adición neta a las utilidades actuales en operación de $ 114 410,14; por lo cual MICALUM debe asumir el programa propuesto.

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

Tabla 3.11: Resultado Marginal

Detalles	**PA ($)**	**PP ($)**
Ingresos de venta	11 073 476,00	11 627 149,80
menos: costo		
fijos	593 550,00	593 550,00
variable	8 206 235,00	8 616 546,75
costo del descuento		116 271,50
Resultado Neto	2 273 691,00	2 300 781,55
Utilidad Marginal	27 090,55	

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA($)	PP($)
Promedio de cuentas por Cobrar	1 107 347,60	715 161,99
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,79	0,80
Tasa de rentabilidad general	79,47	80,21
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	879 978,50	573 645,67
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	573 645,67	
Inversión promedio PA	879 978,50	
desinversión Marginal	306 332,83	
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	58 203,24	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	27 090,55	
Ahorro de la inversión Adicional	58 203,24	
Utilidad Marginal Neta	85 293,79	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa aumentaría su utilidad sobre las ventas en $ 27 090,55 resultado que sería reforzado con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de $ 58 203,24; por lo cual MICALUM debe establecer el programa propuesto, esto es: debe ofrecer un descuento por pronto pago del 2 % si se espera que las ventas crezcan en un 5 % y que el 50 % de ellas se hagan con el descuento. La adición neta a las utilidades totales que resultan de la unión del resultado marginal y el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar es de $ 85 293,79.

Tabla 3.13: Resumen comparativo de los efectos sobre variables de los diferentes programas. Descuento por pronto pago

Indicadores	PA	PPE3	PPE4
Promedio de cuentas por cobrar	$ 1 107 347,60	$ 91 1254,80	$ 715 161,99
Ciclo de cobro	36 días	28 días	22 días
Utilidad en operación	$ 2 273 691,00	$ 2 358 917,30	$ 2 300 781,55
Rentabilidad general	79,47 %	79,71 %	80,21 %

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días

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

Tabla 3.14: Resultado Marginal

Detalles	PA ($)	PP ($)	PP1-2 ($)	PP1-3 ($)
Ingresos de venta	11 073 476,00	11 627 149,80	11 737 884,56	11 848 619,32
menos:costo				
fijos	593 550,00	593 550,00	593 550,00	593 550,00
variable	8 206 235,00	8 616 546,75	8 698 609,10	8 780 671,45
Utilidad Neta	2 273 691,00	2 417 053,05	2 445 725,46	2 474 397,87
Utilidad Marginal	143 362,05		172 034,46	200 706,87

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

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

Tabla 3.15: Promedio cuentas por cobrar programa propuesto

	PA	*PP*
Período de crédito	30	45
Período promedio de cobro(PPC o Ciclo de cobro)	36	¿ X?
x=ciclo de cobro		54
Rotación de cuentas por cobrar= 360 entre x		6.67
promedio de cuentas por cobrar		1 744 072.47

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.16: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA($)	**PP($)**
Promedio de cuentas por Cobrar	1 107 347,60	1 744 072,47
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,79	0,79
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	879 978,50	1 381 514,51
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	1 381 514,51	
Inversión promedio PA	879 978,50	
Inversión Marginal	501 536,01	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	95 291,84	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	143 362,05	
Costo de la inversión Adicional	95 291,84	
Utilidad Marginal Neta	48 070,21	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 5 % de las ventas provoca una utilidad marginal de $ 143 362,05 a un de $ 95 291,84 por lo que MICALUM debe prolongar el período de crédito si se espera un incremento igual al referido; de hacerlo la utilidad marginal neta que obtendría sería de $ 48 07,.21.

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

Tabla 3.17: Resultado Marginal

Detalles	**Actual (PA) ($)**	**Propuesto (PP) ($)**
Ingresos de venta	11 073 476,00	12 180 823,60
menos:costo		
fijos	593 550,00	593 550,00
variable	8 206 235,00	9 026 858,50
Utilidad Neta	2 273 691,00	2 560 415,10
Utilidad Marginal	286 724,10	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.18: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA ($)	**PP ($)**
Promedio de cuentas por Cobrar	1 107 347,60	1 827 123,54
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,79	0,79
Tasa de rentabilidad general	79,47	78,98
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	879 978,50	1 443 061,28
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP	1 443 061,28	
Inversión promedio PA	879 978,50	
Inversión Marginal	563 082,78	
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	106 985,73	
Toma de decisión		
Utilidad Marginal	286 724,10	
Costo de la inversión Adicional	106 985,73	
Utilidad Marginal Neta	179 738,37	

Toma de decisión:

El aumento del 10 % de las ventas provoca una utilidad marginal de $ 286 724,10 a un costo de $ 106 985,73 por lo que la adición neta a las utilidades sería de $ 179 738,37, por lo que MICALUM debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 10 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

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

Tabla 3.19: Resultado Marginal

Detalles	**PA ($)**	**PP ($)**
Ingresos de venta	11 073 476,00	12 734 497,40
menos: costo		
fijos	593 550,00	593 550,00
variable	8 206 235,00	9 437 170,25
Utilidad Neta	2 273 691,00	2 703 777,15
Utilidad Marginal	430 086,15	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.20: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA($)	**PP($)**
Promedio de cuentas por Cobrar	1 107 347,60	1 910 174,61
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0,79	0,79
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	879 978,50	1 504 608,04
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		

Inversión promedio PP	1 504 608,04
Inversión promedio PA	879 978,50
Inversión Marginal	624 629,54
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar	118 679,61
Toma de decisión	
Utilidad Marginal	430 086,15
Costo de la inversión Adicional	118 679,61
Utilidad Marginal Neta	311 406,54

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 15 % de las ventas provoca una utilidad marginal de $ 430 086,15 a un costo de $ 118 679,61 por que lo la adición neta a las utilidades sería de $ 311 406,54; por lo que MICALUM debe incrementar el período de crédito si se espera un incremento del 15 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Conclusión parcial:

MICALUM debe flexibilizar sus estándares de crédito en lo que respecta al aplazamiento del período de crédito de 30 a 45 días, si y solo si se espera que esta modificación genere incrementos en las ventas mayores del 5 % respecto a las ventas actuales. Este argumento se confirma al observar que la utilidad marginal se incrementa en la medida en que se incrementan las ventas, asimismo la adición neta a las utilidades totales. No obstante a que este comportamiento se puede identificar por simple observación directa en la presente investigación se comprobó mediante el procesamiento en Microsoft Excel con un número considerable de escenarios posibles, esto es de incrementos de ventas continuos. Esta determinación dota la conclusión de argumentos comprobatorios sólidos ante la objeción de por qué los escenarios evaluados y mostrados aquí y no otros, ante el cuestionamiento de cómo seleccionar los escenarios.

Tabla 3.21: Resumen comparativo de los efectos sobre variables de los diferentes programas

Indicadores	PA	PPE1	PPE2	PPE3
Promedio de cuentas por cobrar	$ 1 107 347.60	$ 1 744 072.47	$ 1 827 123.54	$ 1 910 174.61
Ciclo de cobro	36 días	55 días	55 días	55 días

Utilidad en operación	$ 2 273 691.00	$ 2 417 053.05	$ 2 560 415.10	$ 2 703 777.15
Rentabilidad general	79.47 %	79,21 %	78,98 %	78,77 %

Fuente: Elaboración propia

3.2 Segundo Gran Paso: Análisis del crédito. Aplicación

3.2.1 Caracterización de la Empresa Transporte Provincial Cienfuegos

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

El Objeto Empresarial de la Entidad es como sigue:

1. -Prestar servicios transportación de pasajeros por ómnibus, autos y ferrobuses, ciclomotores y otros medios alternativos tales como coches de tracción animal, ciclos, camiones, camionetas y otros similares en moneda nacional.
2. -Prestar servicios de transportación de pasajeros a personas naturales extranjeras y jurídicas en ómnibus y microbuses en divisas.
3. -Prestar servicios transportación por ómnibus de pasajeros vinculados a escuelas especiales, policlínicos, escuelas de deportes y pedagógicas, en moneda nacional.
4. -Prestar servicios transportación de cargas y paquetería a la población en moneda nacional, a personas jurídicas en moneda nacional y divisas, y a personas naturales y jurídicas extranjeras en divisas.

Estructura Organizativa

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

La misión, visión y objetivos estratégicos de trabajo de la entidad son los que siguen:

Misión:

Dirigir, ejecutar y controlar la transportación de pasajeros por ómnibus, lanchas y otros medios alternativos de transporte, otros servicios de reparación, mantenimiento y venta de accesorios,

así como efectuar transportaciones de carga; realizar reparaciones y mantenimientos de los equipos automotores, logrando crear en la población el sentido de la satisfacción de la demanda, respetuoso del medio ambiente y con el máximo nivel de eficiencia económica.

Visión:

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

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

Matriz DAFO

DEBILIDADES

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

AMENAZAS

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

FORTALEZAS

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

OPORTUNIDADES

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

3.2.2. Breve caracterización de la administración de la Empresa y de su estructura contable

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

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

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

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

El sistema de contabilidad automatizado con que cuenta la entidad es el CONDOR.

3.2.3 Análisis del crédito

3.2.3.1 Análisis del comportamiento de los pagos en 2011

Empresa Transporte Provincial Cienfuegos en el último período analizado, 2011, cumplió como promedio con sus compromisos de pago en 26 días. A MICALUM le pago como promedio en 31 días.

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

3.2.3.2 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Empresa Transporte Provincial Cienfuegos

Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos

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

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

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

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

$$\text{Razón de Liquidez Instantánea o (Prueba Ácida)} = \frac{\text{Cuentas de Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con 0,09 y **0,33** pesos de activos totalmente líquido, en 2010 y **2011** respectivamente. O sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente la entidad cuenta con las cantidades referidas en efectivo. La variación experimentada es favorable y relativamente sensible. En el primer período la entidad tenía problemas de liquidez instantánea; sin embargo en el segundo ejercicio el indicador mejora, colocándose dentro del rango ideal.

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

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

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

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

En 2010 y **2011** la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos financia el 92 y el **1**0**0** % de sus activos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero muy alto. Incluso en el segundo período se financia el 5 % de la deuda con obligaciones, o sea con más deuda.

Razones de rentabilidad

La organización obtuvo en 2010 un resultado positivo mientras que en 2011 este fue positivo también, por lo que el cálculo de las razones de rentabilidad para el pimer y segundo período fue favorable aunque irrentable.

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

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

$$\text{Razón del Margen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta Antes de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$$

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

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

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

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

Estados Comparativos Porcentuales

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

Estados de resultados porcentuales para 2010 y 2011 de la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos

El estado porcentual de 2010(ver Anexo 6) pone de manifiesto que producto del costo de venta del 2,47 % la utilidad bruta fue del 97,53%; asimismo que, producto de gastos de operación comercial del 87,65 %, se obtuvo una utilidad neta en ventas del 9,87 %. Al deducir los gastos generales y de administración el resultado positivo que se mostraba en el Estado de Resultados se convierte en una pérdida en operación del 914,09 % respecto a las venta, la cual unida a los otros gastos habido en el ejercicio del 367,80 % arrojaron un efecto negativo que no pudo ser compensado con los otros ingresos que tuvo la entidad, por lo que se obtuvo una pérdida del 998,76 % respecto a la partida base.

El estado porcentual de 2011(ver Anexo 6.1) pone de manifiesto que los efectos combinados de las devoluciones en ventas 0,12%, menos los costos de ventas 88,10%, los gastos de operación comercial 7,27%, los Gastos generales y de administración 87,73 y otros gastos 35,83% dan una pérdida en el período del 96,28%, resultado que no pudo ser compensado ni superado con los otros ingresos que tuvieron lugar en el período, los cuales fueron tan solo del 22,75 %.

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

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

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

Cuadrante de Navegación (ver Anexo 7)

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

Conclusiones generales acerca de la situación económica-financiera Empresa Transporte Provincial Cienfuegos

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

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

3.2.3.3 Evaluación de la administración de la entidad

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

En el desempeño de las funciones de dirección general de Transporte se comprobó que ha existido estabilidad, liderazgo y autoridad.

El director de la empresa es graduado de Ingeniería Mecánica Industrial; se encuentra como directivo de esta organización desde mayo de 2007; ha cursado y aprobado diferentes cursos entre los que destacan: Curso de Superación Política en la escuela del Partido Comunista de Cuba (PCC), el diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, Técnicas Directivas, Gestión de Venta, Escuela de la Defensa, Perfeccionamiento Empresarial, etc. Todo Lo anterior le permite tener un mejor desempeño como director.

El consejo de dirección está integrado por Subdirecciones de Recursos Humanos, Economía, Técnica –Abastecimiento- Inversión, Operaciones, Carga.

La plantilla aprobada para el Dpto. económico se encuentra totalmente cubierta. No existe en él fluctuación de personal sino que se caracteriza por la estabilidad y permanencia de sus integrantes lo que ha permitido socializar y sistematizar las experiencias y resultados positivos toda vez que no se ha tenido que adiestrar en una función determinada a más de una persona.

El sistema de contabilidad automatizado con que cuenta la entidad es con el sistema multicompañía la cual facilita la mayor rapidez. Este sistema contable está generalizado, en crecimiento. Es de fácil utilización, lo dominan los trabajadores del departamento contable. La versión se instalo en el año 1993.

Respecto a la eficiencia en las relaciones con los acreedores, presupuesto del estado y clientes se comprobó que cumplen con los compromisos de los acreedores y el Estado; muestra del cumplimiento con los primeros es el ciclo de pago que, como antes se enunció, es de 26 días como promedio en 2011 y, con el Estado cumplen con sus obligaciones por las cantidades y en los períodos o plazos pactados.

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

3.2.3.4 Condiciones de mercado

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

Los clientes actuales de la empresa suman más de 44 clientes y, en medio de los nuevos cambios en el modelo económico cubano y en el entorno empresarial cubano, aparecen nuevas figuras económicas que se presentan como potenciales clientes de la empresa teniendo en cuenta la misión con que aparecen ante la sociedad.

La entidad es la representación en el territorio del Ministerio de Transporte, por lo cual no tiene competencia, constituye un monopolio en la industria.

En los últimos años el ministerio ha ido renovando su parque automotor sobre todo en lo que respecta a los ómnibus que se encargan de prestar los servicios interprovincial y local. Esta renovación ha sido posible por las ventajas, sobre todo en lo que respecta a precios y condiciones de crédito que le ofrece el principal suministrador del país de medios de transporte, la República Popular China.

La renovación no si ha limitado al parque automotor, también los medios para la transportación de carga, especialmente los trenes, han sido beneficiarios de tal renovación, mediante la adquisición de medios de transporte, de partes y piezas y hasta del sistema de líneas férreas.

Sin embargo, la mayor parte del parque automotor con que cuenta el país y la provincia no escapa de ello, es obsoleto moralmente, lo que no quita que las condiciones en que opera la empresa hoy sea ventajosa, sobre todo, como se dejo entrever antes, por el fortalecimiento de las relaciones económicas, financieras y de cooperación con la República Popular China.

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

3.2.3.5 Otros factores relevantes

Se comprobó por revisión de documentos y entrevista con personal clave que la administración se cubre de los riesgos a los que está sujeta la organización a través de un Plan de Prevención, del Sistema de Control Interno, de contratos de seguro para alguna de sus instalaciones y de la mayoría de los medios de transportes.

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

3.2.3.6 Toma de decisión:

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

Conclusiones

- Se fundamenta científicamente el problema de investigación a través del empleo de diferentes técnicas de análisis económico financiero.
- Se aplica un procedimiento para la evaluación de los estándares totales de crédito de la organización, que le permite evaluar la conveniencia de modificarlos.
- No debe cancelarse las ventas a los clientes Clase A Morosos, de hacerlo habría una disminución en las utilidades por una cifra de cinco (5) dígitos.
- En caso de que las ventas no crezcan producto del establecimiento del descuento por pronto pago, este no debe implementarse pues se tendrían pérdidas marginales de cinco (5) y seis (6) dígitos, o sea se vería disminuidas las utilidades actuales por cifras de tales magnitudes.
- El descuento por pronto pago para los escenarios en que las ventas crecen dan como resultado adiciones netas a las utilidades por cifras de cinco (5) dígitos, efecto favorable, por lo cual MICALUM debe establecer el descuento por pronto pago si se espera incrementos en las ventas, al menos, del 5 %.
- Resulta factible prolongar el período de crédito de 30 a 45 días si producto de tal establecimiento se esperan crezcan las ventas en un 5 % o más.
- La situación económica financiera de la Empresa Provincial de Transporte Cienfuegos se calificó de MAL al analizar si la organización era un sujeto digno de crédito por lo cual se concluyó que no debe vendérsele a crédito.

Recomendaciones

- No cancelar las ventas a los clientes Clase A Morosos.
- Establecer el descuento por pronto pago si, previo estudio, se espera que el hacerlo genere incrementos en las ventas.
- Prolongar el período de crédito de 30 a 45 días si se espera que como resultado crezcan las ventas.
- Diseñar un procedimiento que permita determinar hasta qué monto debe otorgársele crédito a una empresa solicitante a fin de no tener que evaluar en cada operación de venta si es o no sujeto digno de crédito el solicitante. O sea, buscar la manera de establecer científicamente una línea de crédito por las características y la situación financiera de cada cliente.
- Revisar críticamente los contratos con cada uno de los clientes, en especial con los clientes Clase A Morosos con el fin de identificar qué no se está haciendo de lo que está escrito en los convenios y qué no se está considerando en estos que sea susceptible de incluir para minimizar los riesgos de morosidad e impago.
- Revisar críticamente la política y los procedimientos de cobro para identificar qué debe mejorarse, qué debe incluirse y qué debe desecharse de estos, con el objeto de mejorar-si lo necesita, la gestión de cobro.

Bibliografía

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

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

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

Alonso L (2011) Aplicación del procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Unidad de Administración Comercial Cienfuegos.

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

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

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

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

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

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

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

Brito Yasmany (2011) Tëcnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Espartaco.

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

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

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

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

Cinco de Septiembre. (2009). Las Cuentas Crecen.

Colectivo de Autores. (2002). *Técnicas para Analizar los Estados Financieros*. Publicentro.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Moreno J. (n.d.). *Las Finanzas en la Empresa*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

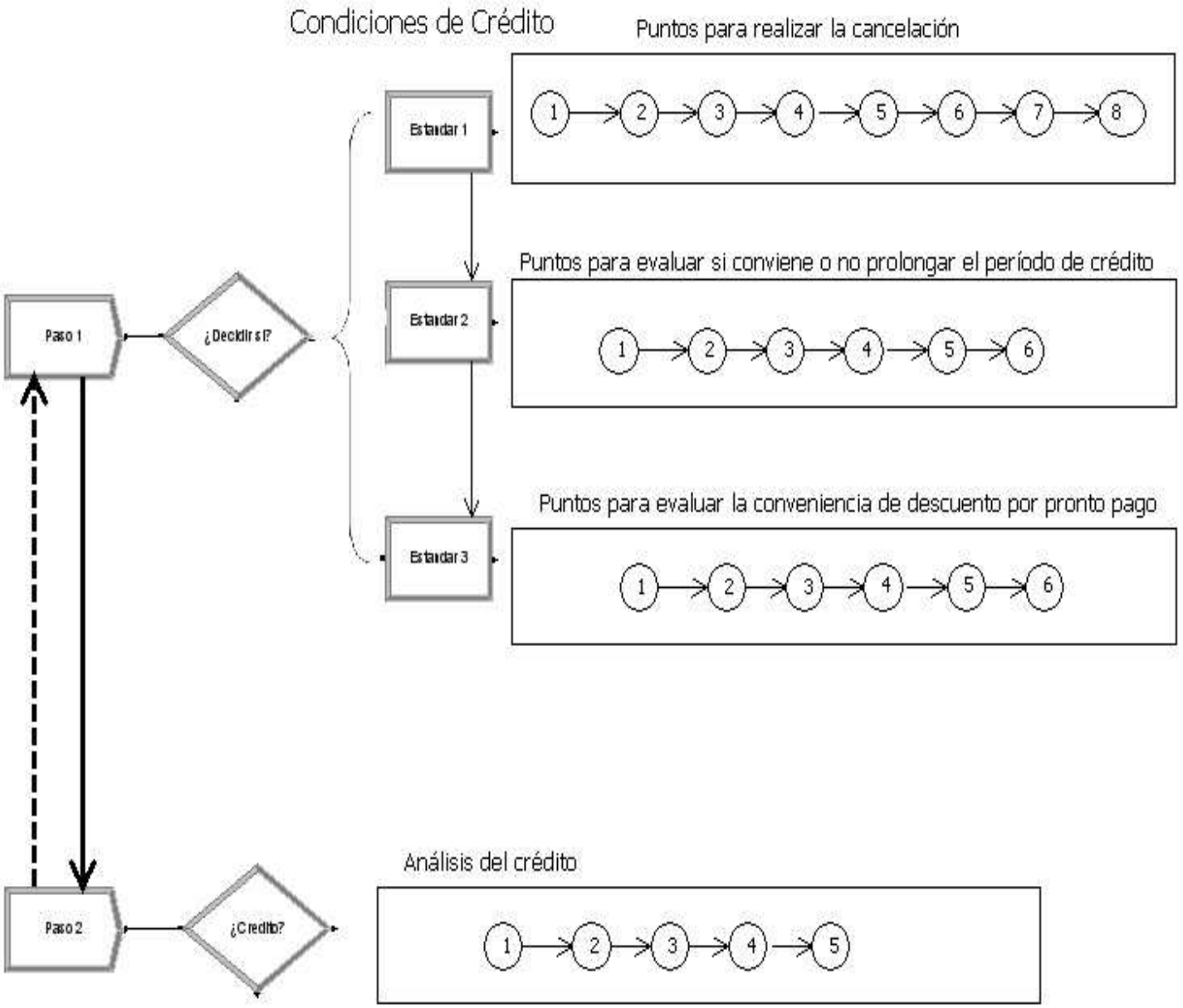
Weston Fred, & Copeland. (n.d.). *Fundamentos de la Administración Financiera* (Vol. 1). MES.

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

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

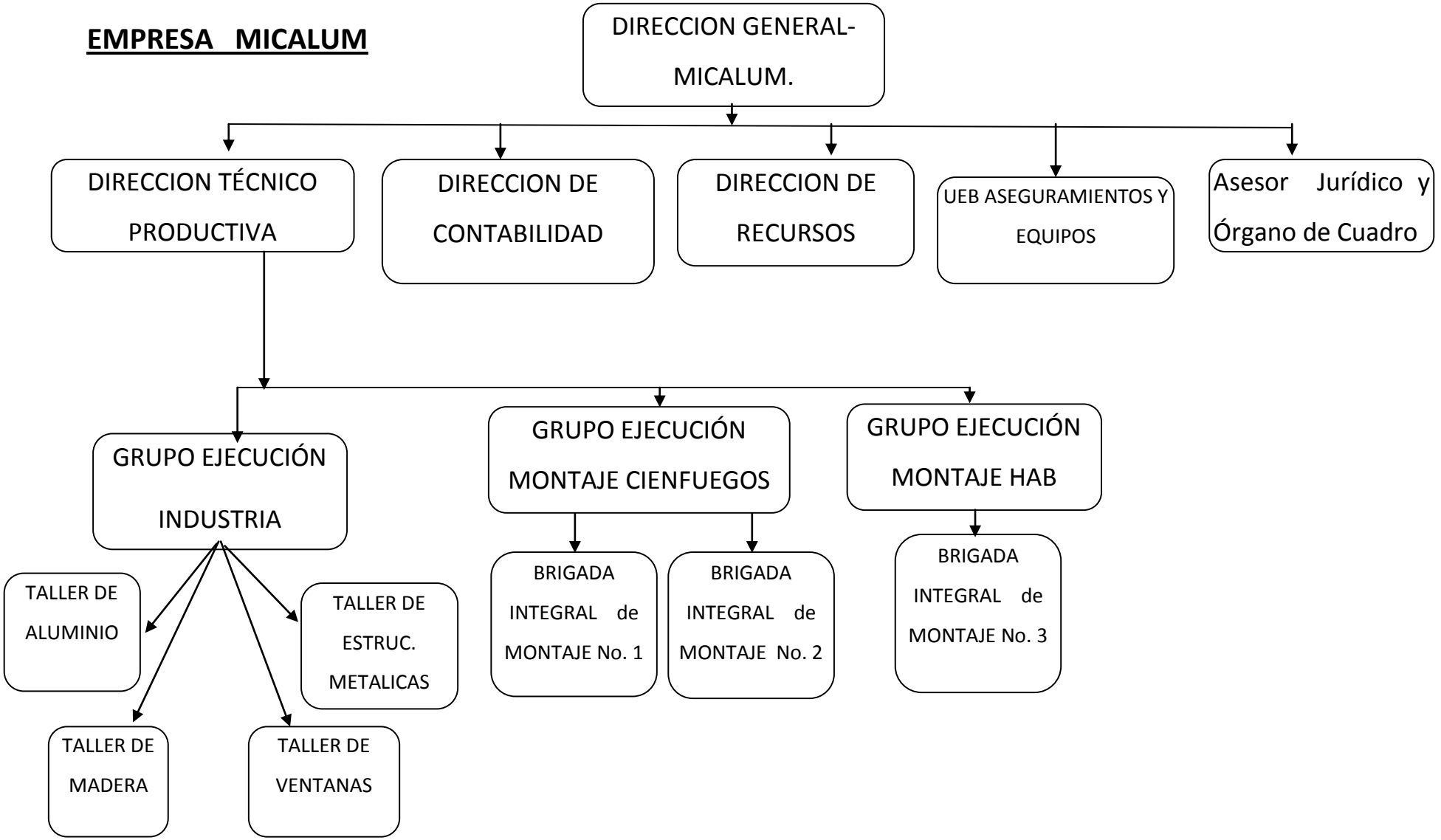
Anexos

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



Anexo: 2

EMPRESA MICALUM



Anexo 3

CONCEPTOS		2010($)	2010(%)	2011($)	2011(%)
Ventas Netas (02 + 03)		**15,191,005**	**100**	**11,073,476**	**100**
Producciones (900 - 800)		15,191,005	100	11,073,476	100
	Costo de Ventas (07 + 08)	**10,909,845**	**71.8177961**	**8,258,914**	**74.58285**
	Producciones (810)	10,909,845	71.8177961	8,258,914	74.58285
UTILIDAD O (PÉRDIDA) NETA EN VENTAS [01 + 04 - (05 + 06 + 09 a 12)]		**4,281,160**	**28.1822039**	**2,814,562**	**25.41715**
Menos:	Gastos Generales y de Administración (822)	535,989	3.5283314	540,871	4.88438319
UTILIDAD O (PÉRDIDA) EN OPERACIONES (13 - 14)		**3,745,171**	**24.6538725**	**2,273,691**	**20.5327668**
Menos:	Gastos Varios (17 a 25)	**203,378**	**1.33880543**	281,842	2.545199
	Gastos Financieros (835)	201,600	1.32710114	128,293	1.15856123
	Gastos por Faltantes Pérdidas de Bienes (845 + 850)	1,432	0.00942663	138,036	1.24654625
	Gastos de Años Anteriores (855)	143	0.00094135	3,534	0.0319141
	Otros Gastos (869)	203	0.00133632	11,979	0.10817741
Más:	Ingresos Varios (26 a 32)	**4,706**	**0.03097886**	**27,563**	**0.2489101**
	Ingresos Financieros (920)	2,119	0.01394904	639	0.00577055
	Ingresos por sobrantes de Bienes (930)	0	0	4,068	0.03673643
	Ingresos de Años Anteriores (940)	1,089	0.00716872	336	0.00303428
	Otros Ingresos (951)	1,498	0.0098611	22,520	0.20336884
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL PERÍODO ANTES DE IMPUESTO (15 - 16 + 25)		**3,546,499**	**23.3460459**	**2,019,412**	**18.2364779**
Menos:	Utilidades p/ Financiar Pérdidas de Períodos Anteriores	0	0	0	0
	Reserva para Contingencias y Pérdidas	0	0	0	0
	Impuesto sobre Utilidades	1,242,014	8.17598309	0	0
UTILIDAD (PÉRDIDA) DESPUÉS DE IMPUESTO [32 - (33 a 35)] = (37 a 41)		**2,304,485**	**15.1700628**	**2,019,412**	**18.2364779**
De ella:	Aporte por Rendimiento de la Inversión	1,613,140	10.6190473	0	0
	Utilidades Retenidas	691,345	4.55101555	0	0

Anexo: 4

Clientes		% Unitario	%+
COMPANIA CONTRATISTA AVIAC	**3,772,062.87**	34.06394586	34.06394586
EMPRESA MCPAL DE COMERCIO MINORISTA CFGO	**1,164,067.33**	10.51221252	44.57615838
COMERCIO INTERIOR-HABANA	**549,396.75**	4.961375723	49.5375341
ECASA CIUDAD HABANA	**393,741.72**	3.55571927	53.09325337
MINCIN CIENFUEGOS	**360,424.41**	3.254844369	56.34809774
ESIC Refineria	**353,591.57**	3.193139805	59.54123755
FCA PIENSO	**309,184.15**	2.792114689	62.33335224
CARNICO PALMIRA	**245,215.08**	2.21443637	64.54778861
LABIOFAN-CFGOS	**238,100.74**	2.150189697	66.6979783
EMPRESA SERVICIO TRAB. CFGOS	**225,400.35**	2.035497706	68.73347601
ECOI # 6	**203,193.36**	1.834955528	70.56843154
MINISTERIO DE LA CONSTRUCCION	**170,330.88**	1.538188009	72.10661955
UPR-UNIDADADMINISTRATIVA COMERCIAL	**141,589.30**	1.27863464	73.38525419
ICEM INDUSTRIAL C HABANA	**119,022.30**	1.07484136	74.46009555
GEPALSI	**107,171.80**	0.967824376	75.42791992
CUBACAR-HABANA	**99,621.49**	0.899640637	76.32756056
ESIC UBC ENCOMED-ALOJAMIENTO	**92,160.10**	0.832259897	77.15982046
ECOA No 37	**90,438.01**	0.816708412	77.97652887
CUVENPETROL	**76,810.36**	0.693642719	78.67017159
MARINA MARLING	**74,522.99**	0.672986423	79.34315801
HOSPITAL PROV CFGOS	**73,277.05**	0.661734852	80.00489286
UPR-INFRAEST Y VIVIENDA MININT-CFG	**68,709.51**	0.62048728	80.62538014
BANDEC CIENFUEGOS	**65,544.37**	0.591904204	81.21728435

EMP. TRANSPORTE CFGOS	**57,194.52**	0.516500149	81.7337845
Emp Prov transporte S Spiritud	**55,961.68**	0.505366878	82.23915137
FUSA EMP. MADERA VILLA CLARA	**53,333.89**	0.48163639	82.72078776
ECOING #12	**48,145.28**	0.43478019	83.15556795
EMP.CONST.ELECTRICA CFGOS	**41,701.25**	0.37658681	83.53215476
EMPRESA ASEG Y SERV	**41,470.54**	0.374503363	83.90665813
INDER PROVINCIAL	**41,373.80**	0.373629744	84.28028787
INMOBILIARIA CIENFUEGOS	**40,821.41**	0.368641337	84.64892921
Grupo Emp Construcc CECA Cfgos	**40,112.25**	0.362237205	85.01116641
OBE CIENFUEGOS	**38,798.14**	0.350370019	85.36153643
TRASNTUR HABANA	**37,625.06**	0.339776417	85.70131285
CITMA CIUDAD HABANA	**35,055.28**	0.316569793	86.01788264
EMP. CUBANA DEL PAN	**33,763.17**	0.304901279	86.32278392
Emp Serv Grupo Electroni	**32,073.03**	0.289638321	86.61242224
MINAGRI DIRECCION NACIONAL	**31,599.62**	0.285363151	86.89778539
TRASVAL-HABANA	**31,317.00**	0.282810926	87.18059632
AEROVARADERO S.A	**30,431.48**	0.27481416	87.45541048
MATERIAS PRIMAS CGOS	**29,588.56**	0.267202096	87.72261257
MIC.SOCIAL SERV A LA VIVIENDA	**29,422.71**	0.265704373	87.98831695
EMC No10	**29,311.03**	0.264695837	88.25301278
EMPRESA IZAJE CFGOS	**29,302.10**	0.264615194	88.51762798
TRIBUNAL PROVINCIAL CIENFUEGOS	**29,192.89**	0.263628963	88.78125694
BPA CIENFUEGOS	**28,142.90**	0.254146936	89.03540388
CUVENPEQ	**27,636.28**	0.24957186	89.28497574
CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	**27,274.48**	0.246304593	89.53128033

DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD	**27,003.84**	0.243860555	89.77514089
PODER POPULAR PROV CIENFUEGOS	**26,897.85**	0.242903403	90.01804429
ECOA No 32	**26,480.85**	0.239137647	90.25718194
UP PROV.DE APOYO ACTIVIDAD CULTURAL	**25,599.71**	0.231180435	90.48836237
Inder mpal cienfuegos	**25,274.05**	0.228239534	90.71660191
HOSPITAL PSIQUIATRICO-CFGOS	**22,567.58**	0.203798518	90.92040042
OLEOHIDRAULICA	**21,535.36**	0.194476965	91.11487739
CUBA CATERING S.A	**21,327.61**	0.19260086	91.30747825
Emp de Acueductos y Alcantarillados Cfgo	**20,681.56**	0.186766649	91.4942449
IND. ALIMENTICIA HABANA	**19,791.98**	0.178733218	91.67297811
Poder popular cumanayagua	**19,724.07**	0.178119951	91.85109807
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS CFGOS	**19,671.14**	0.177641962	92.02874003
HOTEL COSTA SUR	**18,733.17**	0.169171541	92.19791157
HOSPITAL DE AGUADA	**18,416.23**	0.166309387	92.36422095
EMPRESA DE IZAJE CFGOS	**18,107.12**	0.163517941	92.5277389
EMP PROV MTTO Y CONST CFGOS	**17,645.26**	0.159347074	92.68708597
OBE LAS TUNAS	**17,606.60**	0.158997952	92.84608392
ENCOMED SANTI SPIRITUS	**17,314.63**	0.156361291	93.00244521
CUBAGUA	**17,206.30**	0.155383007	93.15782822
FISCALIA PROVINCIAL CIENFUEGOS	**17,183.07**	0.155173227	93.31300145
ECOVI MININT LA HABANA	**17,137.52**	0.154761883	93.46776333
ELECTROQUIMICA DE SAGUA	**16,726.33**	0.151048596	93.61881192
MINISTERIO CULTURA-HABANA-TECNOESCENA	**16,233.77**	0.146600489	93.76541241
AEI Mariel Quality-Col	**15,740.10**	0.142142359	93.90755477
EMP SERV TECNICOS ESPECIAL-CFGOS	**15,630.04**	0.141148452	94.04870323

ESIC UBC OBRAS VARIAS-3 ENCOMED	**14,819.52**	0.13382898	94.18253221
BANDEC TRINIDAD	**14,733.43**	0.133051537	94.31558374
HOTEL BRISAS TRINIDAD DEL M	**13,068.00**	0.118011725	94.43359547
EES-ECOP MININT UNIDAD CONSTRUCCION	**13,051.44**	0.117862178	94.55145765
EPIC	**12,743.77**	0.115083737	94.66654138
EMP MTTO VIAL Y CONST SSPIRITUS	**12,456.10**	0.112485908	94.77902729
EMPRESA DE SERVICIOS TECNICOS-CFG	**12,324.27**	0.111295405	94.8903227
EMPRESA ASISTENCIA Y ASEGURAMIENTO	**11,941.80**	0.107841476	94.99816417
TRANSTUR SANTIAGO DE CUBA	**11,831.42**	0.10684468	95.10500885
EMPRESA-CIMATEL	**11,705.40**	0.105706645	95.2107155
ESIC-UGDC VIVIENDAS	**11,697.19**	0.105632504	95.316348
DAPCOM-HABANA	**11,658.68**	0.105284736	95.42163274
COMUNALES PROV CFGOS	**11,293.43**	0.101986314	95.52361905
CITMA CIENFUEGOS	**11,173.75**	0.100905533	95.62452458
LOS PORTALES S.A	**10,321.28**	0.093207228	95.71773181
HABAGUANEX	**9,742.70**	0.08798231	95.80571412
SERTOD	**9,610.83**	0.086791447	95.89250557
UP. FARMACIA Y OPTICAS CIENFUEGOS	**9,392.37**	0.021889212	95.91439478
EMPRESA TRANSPORTE ALIMENTOS A GRANEL	**9,373.84**	0.084651287	95.99904607
OFICINA DE SEGURIDAD P REDES INFORM.	**8,818.05**	0.020550741	96.01959681
EMP DE ALOJAMIENTO VILLA SIBONEY	**8,741.57**	0.078941518	96.09853833
EES EMPRESA SUCHEL-TRANS	**8,548.32**	0.019922127	96.11846045
ESIC EMPRESA	**8,032.09**	0.072534496	96.19099495
INV. CIMEX CIENFUEGOS	**7,980.57**	0.018598968	96.20959392
GEOCUBA CIENFUEGOS	**7,905.45**	0.071390862	96.28098478

EDIN	**7,783.22**	0.018139037	96.29912382
UPR PRES INVERSIONISTA	**7,746.33**	0.069953915	96.36907773
Emp Grafica de Cienfuegos	**7,733.81**	0.069840852	96.43891858
UB Mayoriste de medicamento	**7,720.37**	0.069719481	96.50863806
MATERIAS PRIMAS HABANA	**7,465.86**	0.067421106	96.57605917
EES CUPETCIENFUEGOS	**7,318.16**	0.066087288	96.64214646
EMP. DE SERVICIOS MINAZ-CIENFUEGOS	**7,157.50**	0.064636434	96.70678289
CEMENTOS CIENFUEGOS SA	**7,147.90**	0.06454974	96.77133263
BANDEC S.SPIRITUS	**7,016.52**	0.063363302	96.83469593
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	**6,944.92**	0.062716712	96.89741265
EES. COMERCIALIZADORA ESCAMBRAY	**6,919.75**	0.062489412	96.95990206
UNIDAD MILITAR 1694	**6,885.36**	0.06217885	97.02208091
Educacion Municipal Cfgos	**6,883.92**	0.062165846	97.08424675
ESIC OBRAS VARIAS-2-Fca de Petrocasas	**6,658.29**	0.060128274	97.14437503
U/B COMERCIAL CFGOS MINFAR	**6,006.85**	0.054245388	97.19862042
SEGURO NACOINALES ESEN CFGOS	**5,983.21**	0.054031905	97.25265232
GRUPO EMPRESARIAL CONTRUCCION CFGOS	**5,903.86**	0.053315328	97.30596765
EMP. INDUSTRIAL DE EQUIPOS Y SERV. ASOC.	**5,828.40**	0.052633879	97.35860153
CDR COMITE PROVINCIAL	**5,763.10**	0.052044182	97.41064571
CTC MICONS CIENFUEGOS	**5,723.96**	0.051690725	97.46233643
CULTURA PROVINCIAL CIENFUEGOS	**5,629.19**	0.050834896	97.51317133
UP MICROBRIGADA SOCIAL Y SERV. VIV	**5,606.13**	0.050626651	97.56379798
EMCE HABANA	**5,596.07**	0.050535803	97.61433378
VIVIENDAS PROV. CIENFUEGOS	**5,574.95**	0.050345077	97.66467886
PODER POPULAR ABREUS	**5,478.49**	0.049473986	97.71415285

ONAT PROVINCIAL CIENFUEGOS	**5,423.38**	0.048976311	97.76312916
EMP. TRANSPORTE ESCOLAR CFGOS	**5,347.56**	0.048291611	97.81142077
EPIC-CFGOS	**5,136.96**	0.04638977	97.85781054
ETA VILLA CLARA	**5,120.51**	0.046241216	97.90405175
PRECAM CH	**5,091.94**	0.045983212	97.95003497
FLORA Y FAUNA	**4,959.15**	0.044784041	97.99481901
LOGISTICA MININT	**4,913.69**	0.04437351	98.03919252
EMAPA SANCTIS SPIRITUS	**4,894.10**	0.044196601	98.08338912
CPHE CIENFUEGOS	**4,866.60**	0.04394826	98.12733738
ESEEC (EMP. TALLERES MICONS)	**4,818.33**	0.043512353	98.17084973
ESIC MATANZAS	**4,758.35**	0.042970699	98.21382043
Almacenes Universales Cienfuegos	**4,699.05**	0.042435185	98.25625561
COMBINADO LACTEO ESCAMBRAY	**4,522.39**	0.040839841	98.29709546
TRANSTUR VILLA CLARA	**4,167.98**	0.03763931	98.33473477
OFICINA DELCONSERVADOR DE CIENFUEGOS	**4,153.24**	0.037506199	98.37224097
EM Camilo Cienfuegos	**4,133.84**	0.037331006	98.40957197
DIRECCION MUNICIPAL SALUD LAJAS	**4,038.74**	0.036472197	98.44604417
CTC PROVINCIAL	**3,937.88**	0.035561372	98.48160554
INTERMAR	**3,894.39**	0.035168632	98.51677417
EMPRESTUR	**3,864.64**	0.034899972	98.55167414
INEL-E.ING.PROYEC.ELECTRICIDAD	**3,823.50**	0.034528453	98.5862026
ETECSA CIENFUEGOS	**3,706.07**	0.033467991	98.61967059
EMPRESA DE AUTOMATIZA. INT.(CEDAI)	**3,671.30**	0.033153998	98.65282459
ELECTRICA GRANMA	**3,618.60**	0.032678086	98.68550267
Comite prov del PCC S. Spiritus	**3,428.16**	0.030958301	98.71646097

VICE-DIRECC DE INVERSIONES DE LA SALU-CF	**3,382.62**	0.030547048	98.74700802
EMP PROV IND ALIMENTICIA CFGOS	**3,342.82**	0.03018763	98.77719565
CENTRO PROV. PATRIMONIO CFGOS	**3,271.92**	0.029547362	98.80674301
ARTEX CIENFUEGOS	**3,229.84**	0.029167354	98.83591037
EMPRESA DE SUMINISTROS AGROPECUARIOS	**2,905.48**	0.026238193	98.86214856
ESEN-CIENFUEGOS	**2,873.37**	0.025948221	98.88809678
INRH	**2,859.60**	0.02582387	98.91392065
HOTEL ANCON	**2,760.49**	0.024928848	98.9388495
AGENCIA DELTHA- SEGURIDAD	**2,706.86**	0.024444538	98.96329404
UNEAC CIENFUEGOS	**2,656.73**	0.023991834	98.98728587
TICONS HABANA	**2,645.77**	0.023892859	99.01117873
Emp Talleres Agrop y Desmonte y Const Cf	**2,643.65**	0.023873714	99.03505244
PLAN ATM MININT-HABANA	**2,574.65**	0.023250604	99.05830305
RUPO EMPRESARIAL DEL CEMENTO	**2,516.20**	0.022722766	99.08102581
REGION MILITAR U/M 7903	**2,508.83**	0.02265621	99.10368202
TRANSTUR-CIENFUEGOS	**2,448.24**	0.022109047	99.12579107
METALCUBA	**2,430.87**	0.021952186	99.14774326
ALCOHOLES FINOS DE CAñA SA-	**2,425.28**	0.021901705	99.16964496
CUBA RON VILLA CLARA	**2,409.47**	0.021758931	99.19140389
FAB. DE PUPITRES ULAEX	**2,318.65**	0.020938773	99.21234266
EMP CAMPISMO POPULAR-CFGOS	**2,241.63**	0.020243237	99.2325859
CENTRO PROVINCIAL DE LA MUSICA	**2,119.60**	0.019141234	99.25172714
HOSP. PEDIATRICO CFGOS	**2,048.72**	0.018501146	99.27022828
HOGAR DE IMPEDIDOS FISICOS Y MENTALES	**2,015.87**	0.018204492	99.28843277
EMP SEG. Y PROT.AVIC.CIVIL-ESPAC	**1,980.44**	0.017884538	99.30631731

UEB CFGOS DE LA EMP.TECNOAZUCAR	**1,942.80**	0.017544626	99.32386194
UNIDAD ESTATAL DE TRAFICO	**1,921.24**	0.017349927	99.34121187
MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS	**1,801.07**	0.016264721	99.35747659
ESCUELA DE LA DEFENSA-UM #7843	**1,779.73**	0.016072008	99.3735486
EMPRESA SOL. MECANICAS CFGOS.	**1,745.84**	0.015765962	99.38931456
CADECA	**1,708.37**	0.015427586	99.40474214
CULTIVOS VARIOS CIEGO DE AVILA	**1,693.20**	0.015290592	99.42003273
Emp Agropecuaria Aguada	**1,674.32**	0.015120094	99.43515283
ANSOC nacional	**1,636.60**	0.01477946	99.44993229
UNION MOLINERA	**1,537.20**	0.01388182	99.46381411
ASTISUR	**1,514.00**	0.01367231	99.47748642
ESETC-CFGOS	**1,505.05**	0.013591487	99.49107791
UEB INMOBILIARIA SANTI SPIRITUS	**1,473.83**	0.013309552	99.50438746
HOGAR DE ANCIANOS	**1,425.94**	0.012877077	99.51726453
COMPACTO CARIBE SA	**1,362.76**	0.012306524	99.52957106
EIMA	**1,340.30**	0.012103697	99.54167476
TRANSTUR GRANMA	**1,317.78**	0.011900328	99.55357508
PLASTIMEC CFGOS	**1,238.55**	0.011184835	99.56475992
ECASA CIENFUEGOS	**1,125.52**	0.010164107	99.57492403
UPR centro de ing Genetica Bio-Camaguey	**1,124.09**	0.010151194	99.58507522
CARACOL CIENFUEGOS	**1,115.01**	0.010069196	99.59514442
HOSPITAL MATERNO CIENFUEGOS	**1,084.97**	0.009797917	99.60494233
PCC CUENTA GENERAL	**1,083.44**	0.0097841	99.61472643
BPA SANTI SPIRITUS	**922.24**	0.00832837	99.6230548
ANEC Cienfuegos	**856.71**	0.007736595	99.6307914

Empresa de Aseguramiento y Servicios Cfo	**710.70**	0.006418039	99.63720944
Emp trorrefactora y dist de cafe	**666.07**	0.006015004	99.64322444
ADUANA CIENFUEGOS	**660.80**	0.005967413	99.64919185
MINISTERIO DE LA INFORMATICA Y CO	**622.64**	0.005622805	99.65481466
ASTISUR	**617.95**	0.005580452	99.66039511
TAXIS SANTI SPIRITUS	**605.71**	0.005469917	99.66586503
EMPRESA PROYECTO AGROPECUARIO	**568.65**	0.005135244	99.67100027
EPASE	**491.05**	0.00443447	99.67543474
POLIGRAFICO CFGOS	**431.48**	0.003896518	99.67933126
TRD CARIBE CFGOS	**422.71**	0.00381732	99.68314858
IACC-HABANA	**422.05**	0.00381136	99.68695994
SERVAC S.A	**422.05**	0.00381136	99.6907713
EMP.CONSERV.Y RESTAUR.DE MONUM.TRINIDAD	**421.86**	0.003809644	99.69458094
EMPRESA MAYORISTA DE MEDICAMENTOS	**285.76**	0.002580581	99.69716152
Emp Aseguramiento de la ind mecanica	**285.68**	0.002579858	99.69974138
EMP. INDUSTRIA ELECTRONICA	**271.59**	0.002452617	99.702194
INSTITUTO INTERNACIONAL DE PERIODISMO	**202.35**	0.001827339	99.70402134
SASA VILLA CLARA	**181.27**	0.001636975	99.70565831
Emp de Taxis Cienfuegos	**161.01**	0.001454015	99.70711233
acinox metal hidraulica	**148.91**	0.001344745	99.70845707
EMP AZUCARERA CIUDAD CARACA	**145.58**	0.001314673	99.70977175
ALASTOR	**138.51**	0.001250827	99.71102257
SERVICIOS EDUCACIONALES CIENFUEGOS	**116.67**	0.001053599	99.71207617
EMP DE SERV PETROL CFGOS	**113.69**	0.001026688	99.71310286
CUBA RON CIENFUEGOS	**94.80**	0.0008561	99.71395896

Emp Prov de talleres y Desmonte	**86.53**	0.000781417	99.71474038
ASTRO	**39.45**	0.000356257	99.71509663
total	**11,073,476.00**	100	100

Anexo 5

Costos Fijos			
Elementos	**Subelementos**	**Partida**	**Importe**
7000		**Depreciación y Amortización**	**593 550,00**
	7100	Depreciación por Reposición de los Activos Fijos Tangibles	146 139,00
	7200	Depreciación p/ Repar. Generales de los Activos Fijos Tangibles	443 648,00
	7300	Amortización de Otros Medios Amortizables	3 763,00
		Total de Costos Fijos	**593 550,00**
Costos Variables			
		Gasto Material	**6 674 633,00**
1000		Materias Primas y Materiales	6 476 887,00
2000		Piezas de Repuestos	63 787,00
3000		Combustible	93 119,00
4000		Energía	40 840,00
8000		**Otros Gastos Monetarios**	**602 286,00**
	8100	Servicios Recibidos	513 257,00
	8200	Comisión de Servicios	89 029,00
	8300	Otros Gastos	
5000		**Salarios**	**929 316,00**
6000		Otros Gastos de Fuerza de Trabajo	464 658,00
	6100	Seguridad Social a Corto Plazo	10 777,00
	6200	Contribución a la Seguridad Social	151 294,00
	6300	Impuesto sobre la Utilización de la Fuerza de Trabajo	302 587,00
		Total de Costos Variables	**8 206 235,00**

		Total de Gastos	**8 799 785,00**
		Ventas	**11 073 476,00**
		Resultado en operaciones	**2 273 691,00**

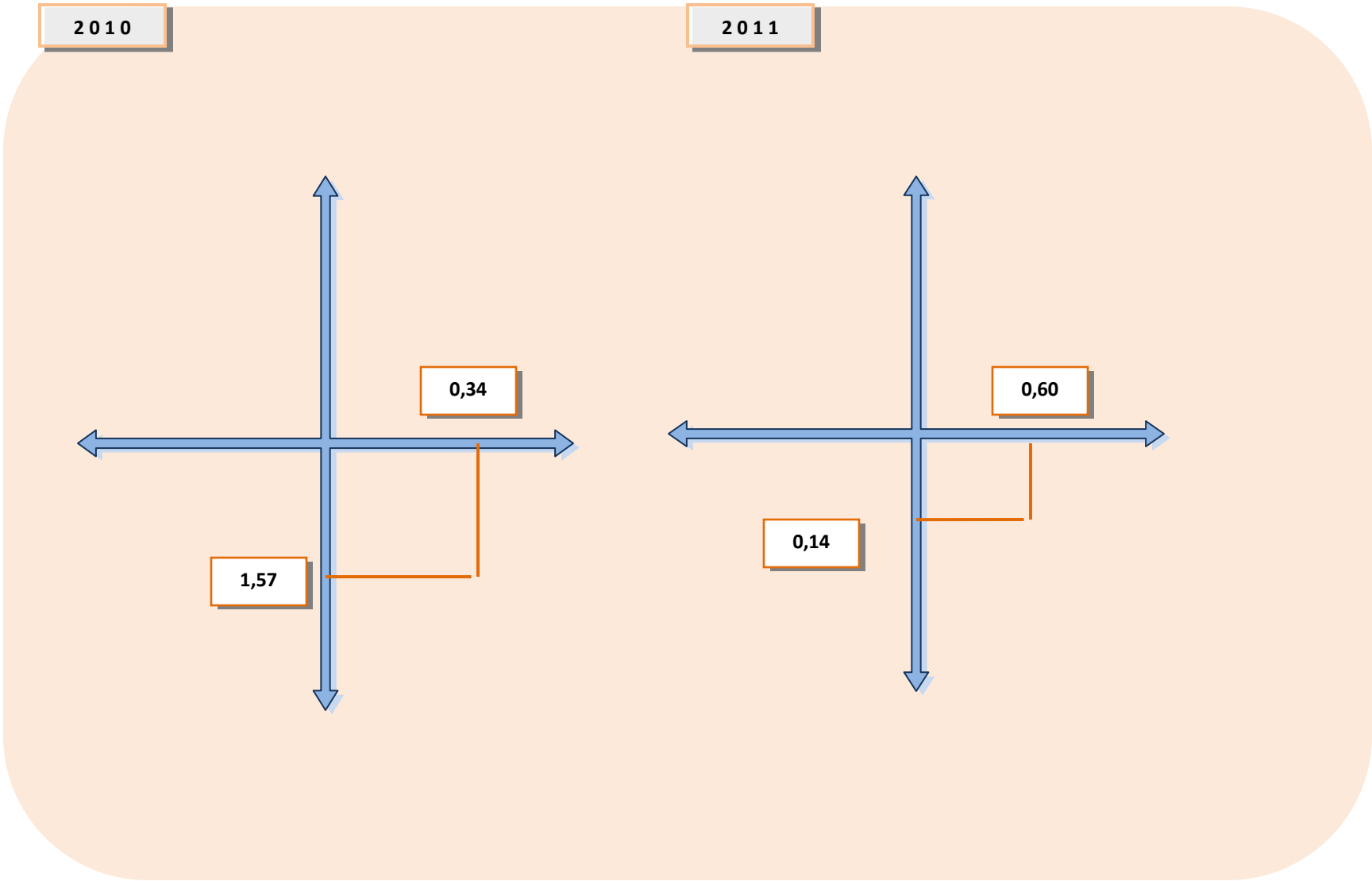
Anexo 6

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

Anexo 6.1

Empresa Provincial de Transporte. Balance General Comparativo Porcentual

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

Cobros por Cuenta de terceros	0,0	0,0	0,0	0	0
Cuentas de Provisiones	24,9	24,5	(0,4)	0,3016127	0,28032648
Otras Partidas de Pasivos Circulantes	1.602,4	776,1	(826,3)	9,55435184	18,0399662
				0	0
Pasivo a Largo Plazo	6.297,4	**0,0**	**(6.297,4)**	0	70,896707
Efectos por Pagar a Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	0	0
Cuentas por Pagar a Largo Plazo	6.297,4	0,0	(6.297,4)	0	70,896707
Otras Partidas por Pagar a Largo Plazo	0,0	0,0	0,0	0	0
				0	0
Pasivo Diferido	0,0	**0,0**	**0,0**	0	0
Ingresos Diferidos	0,0	0,0	0,0	0	0
				0	0
Otros Pasivos	0,0	**6.954,3**	**6.954,3**	85,6124585	0
Otras Cuentas por Pagar	0,0	0,0	0,0	0	0
Operaciones entre Dependencias - Pasivo	0,0	6.954,3	6.954,3	85,6124585	0
Otras Partidas del Pasivo	0,0	0,0	0,0	0	0
Total de Pasivo	8.211,7	**8.503,6**	**371,9**	104,685461	92,4480721
				0	0
Patrimonio Neto	670,8	**(380,6)**	**(1.051,4)**	-4,68546104	7,55192795
Inversión Estatal	1.526,8	550,3	(976,5)	6,77459067	17,1888545
Utilidades Retenidas	0,0	0,0	0,0	0	0
Subsidio por Pérdidas	0,0	0,0	0,0	0	0
Pérdida	0,0	0,0	0,0	0	0
Reservas Patrimoniales	114,8	81,9	(32,9)	1,00824818	1,29242893
Utilidad del Período	0,0	0,0	0,0	0	0
Pérdida del Período	970,8	1.012,8	42,0	12,4682999	10,9293555
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	8.882,5	**8.123,0**	**(679,5)**	100	100

Anexo 7: Cuadrante de navegación de la Empresa de Transporte Provincial Cienfuegos