



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Procedimiento para la administración de las
cuentas por cobrar en Campismo Popular Cienfuegos.*

Autor: Yusimí Álamo González

Tutor: Msc .Deisy Gavín Morales

**CIENFUEGOS 2012
DISCIPLINA DE FINANZAS
“AÑO 54 DE LA REVOLUCION”**



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

Firma del Autor

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

Información Científico – Técnica

Nombre y Apellidos. Firma

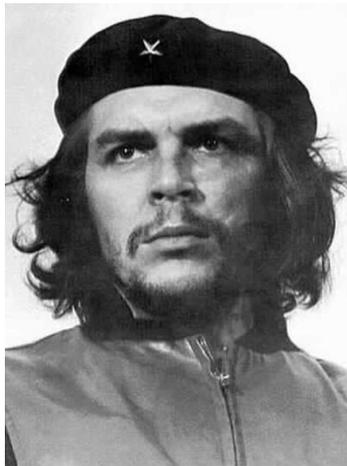
Computación

Nombre y Apellidos. 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 el dato y transformarlo en números. Esta es una tarea esencial...”



Che

Dedicatoria.



Dedicatoria

Doy las gracias a mi tutora, porque sin su ayuda me hubiese sido imposible realizar este trabajo.

... A mi esposo.

... A mi mamá.

...A mi amiga.

...

Agradecimientos.



Agradecimientos

Les doy agradecimientos a todas aquellas personas que me ayudaron e hicieron lo posible para la realización y desarrollo pleno de este trabajo.

- Agradezco a mi mamá por siempre estar a mi lado y darme el suficiente apoyo.
- Agradezco a mi esposo por esforzarse junto a mí en esta investigación.
- Agradezco a mi tutora por su ayuda incondicional.
- Agradezco a mi amiga Yahima, por su ayuda en los momentos difíciles.
- Agradezco a todos aquellos profesores que de una u otra forma me ayudaron en el buen Desarrollo y desarrollo de este trabajo.
- Agradezco a todos mis compañeros de trabajo especialmente Olguita, Tony, Jorgito, Carlos y Lucia.

Resumen.



Resumen

La presente investigación se realizó en la Empresa de Campismo Popular Cienfuegos, el mismo surge por la necesidad de la dirección de la entidad de contar con una herramienta completa y eficaz para tomar decisiones en materia de administración de cuentas por cobrar.

Nos proponemos como objetivo, aplicar el procedimiento basado en técnicas de administración de cuentas por cobrar, así como de su concepción teórica en busca en primer lugar de exponer la importancia que brinda a la empresa y además de poder contar con una herramienta indispensable de trabajo. El modelo ABC de control de inventarios fue adaptado en este trabajo para utilizarlo en el procedimiento propuesto.

Con la investigación se logró determinar los clientes de la empresa que representan el mayor por ciento de la inversión total en cuentas por cobrar, de estos clientes se obtuvieron los que por lo general incumplen con sus compromisos de pagos. Finalmente, se llegó a la conclusión de que la empresa: No debe cancelar el contrato a los clientes poco serios y si debe aplazar el periodo de crédito siempre que se cumplan las condiciones valoradas.

Summary

The present investigation was carried out in the Unit of Popular Camping Cienfuegos, the same one arises for the necessity of the address of the entity of having a complete and effective tool to make decisions as regards Administration of Bills to get paid.

We intend as objective, to apply the procedure based in technical of Administration of Bills to Get paid, as well as of their theoretical conception in search in the first place of exposing the importance that toasts to the unit and besides being able to have an indispensable tool of work. The pattern ABC of control of inventories was adapted in this work to use it in the proposed procedure.

With the investigation it was possible to determine the clients of the company that represent the biggest percent in the total investment in Bills to get paid, of these clients those they were obtained that in general incompliant with their commitments of payments. Finally, you reached the conclusion that the company: It should not cancel the contract to the not very serious clients and if it should postpone the period of credit whenever the valued conditions are completed.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: Revisión bibliográfica sobre el tema de la administración de las cuentas por cobrar.....	6
1.1 Definición de Cuentas por Cobrar.....	6
1.2 Origen de las Cuentas por Cobrar.....	6
1.3 Clasificación de las Cuentas por Cobrar:.....	7
1.4 Normas cubanas de contabilidad de las cuentas por cobrar a corto plazo.....	10
1.5 Objetivo de la política de cuentas por cobrar.....	12
1.6 Estimación de cuentas incobrables.....	16
CAPÍTULO II: Diagnóstico de la Empresa de Campismo Popular Cienfuegos con respecto a la administración e las cuentas por cobrar.....	18
2.1 Caracterización de la Empresa de Campismo Popular Cienfuegos.....	18
2.2 Diagnóstico.....	24
2.3. Análisis de la situación económica financiera de la Empresa de campismo Popular Cienfuegos.....	24
2.3.1 Análisis de los ingresos y las utilidades.....	25
2.3.2 Análisis de las cuentas por cobrar.....	25
2.4 Viabilidad de la propuesta en el 2011.....	28
2.5 Análisis del riesgo de otorgamientos del crédito comercial.....	29
CAPITULO III: Aplicación del procedimiento de Ramos (2006) para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Campismo Popular Cienfuegos.....	30
3.1 Resultado de la aplicación del procedimiento A:Cancelación del crédito a clientes pocos serios..	30
3.1.1 Clasificación de los clientes para la aplicación del procedimiento.....	30
3.1.2 Determinación del promedio de pago por cada cliente clase.....	31

3.1.3 Cálculo de la utilidad marginal.....	31
3.1.4 Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.....	32
3.1.5 Cálculo del costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar.....	34
3.1.6 Toma de decisión.....	34
3.2 Resultado del procedimiento B:Aplazamiento del periodo de crédito de 30 días a 45 días.....	36
3.2.1 Cálculo de la utilidad marginal con el nuevo plan propuesto.	36
3.2.2 Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.....	36
3.2.3 Cálculo del costo de Invertir adicionalmente en cuentas por cobrar.....	37
3.2.4 Toma de decisión.....	37
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	40
Bibliografía.....	41
Anexos.....	43
Anexo 1: Balance de comprobación de saldos 2011.....	43
Anexo 2: Monto de facturación referente al cliente año 2011.....	46
Anexo 3: Determinación del %participación monetaria de cada cliente en el valor total de las cuentas por cobrar.....	47
Anexo 4: Determinación del tipo de clase de cada cliente.....	48
Anexo 5: Determinación del promedio de pago por cada cliente clase A.....	49
Anexo 6: Aplicación del procedimiento A: Cancelación del crédito a clientes pocos serios.....	53
Escenario 1: Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan en un 100%.....	53
Escenario 2: Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan en un 50%.....	55
Escenario 3: Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan en un 25%.....	57
Anexo 7:Aplicación del procedimiento B:Aplazamiento del periodo de crédito de 30 días a 45 días...	60
Escenario 1: Que las ventas crezcan en un 5%.....	60
Escenario 2: Que las ventas crezcan en un 10%.....	62
Anexo 8: Costos fijos y costos variables.....	64

Introducción.



INTRODUCCION

El turismo, aunque no de una manera acelerada, continúa ganando terreno como actividad económica. En muchos países se interpreta la actividad turística como panacea para la solución de los problemas ocasionados por los desequilibrios desfavorables en sus balanzas de pagos. Los modelos de marketing turístico, planificación estratégica han logrado ser considerados de alta relevancia en el tratamiento socio económico de la actividad turística.

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

Por otra parte, la crisis financiera internacional, agudizada desde el mes de septiembre del 2008, tuvo su mayor despliegue en el último trimestre de dicho año y los primeros meses del 2009, extendiéndose a la economía real y pasando a convertirse en una crisis económica generalizada, al declararse en recesión las principales economías desarrolladas.

El año 2009 termina dejando una huella de significado excepcional en lo que a sucesos económicos se refiere. En el descargo sobre la economía mundial la crisis económica más profunda y abarcadora ocurrida en los últimos casi 80 años y probablemente la más compleja a todas las que el capitalismo ha experimentado en cerca de dos siglos de crisis recurrentes.

En términos económico el año 2009 ha sido tenso y difícil para nuestro país, aunque en nuestro caso se logró un pequeño crecimiento y con especial importancia, se mantuvo la estabilidad del país, logros sociales de avanzada no retrocedieron, el ALBA; del que Cuba es miembro fundador, se fortaleció; se profundizaron las excelente relaciones con China, cuya economía demostró su poderío en el enfrentamiento a la crisis global e incluso durante el año se registro la disposición de un número creciente de países para establecer o ampliar las relaciones económicas, políticas y culturales con Cuba.

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, sería un error pensar en él solo en el campo financiero, no se puede restringir en ese marco, sino que debemos pensar en él como un sistema abarcador que incluye todas las esferas y procesos.

En el entorno empresarial de nuestro país no se realizan valoraciones del cliente, para medir su nivel de riesgo y en correspondencia con esto trazar estrategia crediticia por lo que se hace por absoluta

necesidad crear técnicas y procedimientos que impulsen y ayuden a la evaluación del riesgo del cliente en nuestro contexto.

Es necesario ordenar una política de créditos que se convierta en la norma para definir si se debe conceder créditos a un cliente y en qué condiciones. Para lograr buenos resultados es indispensable desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de los créditos, recordemos que cada uno de los aspectos de la política de crédito es importante para la administración de las cuentas por cobrar, así como la ejecución adecuada de esta.

Las decisiones a corto plazo, operativas o corrientes representan una gran parte del tiempo de trabajo de los directivos financieros ya que involucran la administración del ciclo corto de la empresa y su continuidad. De hecho, se pueden seguir estrategias a largo plazo acertadas, y sin embargo fracasar por no preocuparse de la búsqueda de liquidez para pagar los compromisos en el corto plazo.

La administración financiera a corto plazo o gestión financiera operativa se resume en la administración del efectivo, en él finalmente se convierten todas las cuentas corrientes.

La manifestación de la existencia de deficiencias en la administración del efectivo son los problemas de liquidez empresarial reflejados en las relaciones de cobros y pagos (ruptura del ciclo del dinero). Al nivel de la economía nacional se ha conformado una cadena de impagos que repercute negativamente en la realización del ciclo de operaciones; por otro lado algunos mecanismos establecidos para el desarrollo de la actividad económica de las empresas cubanas no estimulan la administración eficiente en esta área de trabajo lo que constituye un problema social a resolver.

Las causas del problema no son sólo de tipo económico – financiero y de administración, de carácter endógeno, intraempresarial, sino que es un fenómeno multicausal: problemas como fallas contables que dificultan la conciliación de las deudas y un formal reconocimiento entre las empresas deudoras y acreedoras, deficiente administración del flujo de caja, y ausencia de análisis financieros que las vincule más con los gastos, son enumerados por estudiosos y expertos en la temática.

"...falta de análisis sistemáticos y rigurosos con las entidades inmiscuidas en cobros y pagos; la influencia negativa de las pérdidas y faltantes que inciden en la liquidez empresarial; inmovilización de su capital de trabajo en procesos inversionistas dilatados y en inventarios de lento movimiento; la no conciliación entre partes y la débil contratación, sistemas automatizados no confiables, contratos económicos que no sustentan las operaciones comerciales, facturas sin firmar por los clientes..." son otros de los problemas relacionados estrechamente con la problemática, a pesar de persistir el problema a nivel de país, de organismo, y de empresas se van tomando medidas que sin embargo no llegan a resolver el problema. Así, "...cuando de cobros y pagos se trata, pese a medidas como la introducción de la letra de cambio, la ampliación de las opciones que ofrece la carta de crédito, las transferencias electrónicas, la compensación de las deudas entre las empresas cubanas, los

acuerdos de trabajo entre los tribunales populares y el sistema bancario para la reducción de las sentencias pendientes de pago, la compra de las deudas vencidas, el otorgamiento de crédito forzados, entre otras; hoy existen barreras, incógnitas y vacíos en las relaciones monetarios mercantiles entre empresas y organismos.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

El Campismo Popular Cienfuegos mantiene un alto por ciento del activo circulante como cuentas por cobrar, debido a clientes que no tienen la liquidez necesaria para saldar sus deudas, saldo que al mantenerse envejecido y en aumento, afecta la disponibilidad para asumir los compromisos de pago tanto con el presupuesto del estado como con sus proveedores. Actualmente la entidad no cuenta con herramientas o procedimientos necesarios para la administración de sus cuentas por cobrar.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo contribuir a una adecuada administración de las cuentas por cobrar en el Campismo Popular Cienfuegos?

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Con la aplicación del procedimiento de Ramos (2006) para la administración financiera de las cuentas por cobrar en el Campismo Popular Cienfuegos se logra 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 al respecto.

OBJETIVO GENERAL

Aplicar el procedimiento de Ramos (2006) para la administración financiera de las cuentas por cobrar en el Campismo Popular Cienfuegos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una revisión bibliográfica para conocer el estado de la ciencia actual.
2. Diagnosticar la situación actual del Campismo Popular Jagua y objeto de estudio en su gestión de cobro.
3. Aplicar el procedimiento de Ramos (2006) para la administración financiera de las cuentas por cobrar en el Campismo Popular Cienfuegos.

VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

Variable dependiente:

- ❖ Gestión de cobro
- ❖ Los contratos económicos.
- ❖ La documentación primaria.
- ❖ Ciclos de cobro.
- ❖ Prestigio de los clientes externos.

Variable independiente:

- ❖ Las cuentas por cobrar.
- ❖ Los precios.
- ❖ Legislación vigente establecida.

MÉTODOS UTILIZADOS

En la ejecución de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico y empírico. Entre los métodos teóricos se empleó el **análisis-síntesis de la literatura y documentación relacionada con el tema**, se utilizó para resumir sintetizar la información sobre el tema que se aborda.

Para el análisis práctico se empleó el método de las **razones financieras encadenadas**, ya que combinan un análisis que involucra el valor de un período con el anterior.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Dicha aplicación le permitirá a la instalación constar con valiosas herramientas prácticas para la administración coherente de las cuentas por cobrar, integrada al sistema financiero de la organización, manteniendo clientes internos y externos satisfechos y por tanto hacer más competitiva la organización.

Beneficios esperados

- ❖ Disminución del ciclo de cobro.
- ❖ Disminución de los créditos a clientes.
- ❖ Disminución del promedio de las cuentas por cobrar.
- ❖ Incremento de las ventas.
- ❖ Incremento de la liquidez instantánea.

Esta investigación para una mejor comprensión ha sido estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I: Revisión bibliográfica sobre el tema de la administración de cuentas por cobrar.

Capítulo II: Diagnóstico de la administración de cuentas por cobrar en el Campismo Popular Jagua.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en el Campismo Popular Cienfuegos.

Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

Capítulo I.



Capítulo I: Revisión bibliográfica sobre el tema de la administración de cuentas por cobrar.

1.1. Definición de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son derechos de la entidad, producto de obligaciones contraídas por terceros por concepto de compras de productos, prestación de servicios, ventas de bienes, arrendamiento de inmuebles, concesiones o licencias de explotación de bienes de cualquier naturaleza, servicios o actividades. También incluyen los pagos a cuenta o en exceso de impuestos y contribuciones. Se generan en el momento en que se configuran los hechos que los originan y se cancelan, cuando se produce el cobro conforme a las cláusulas contractuales acordadas. Una cuenta por cobrar es un saldo adecuado por un cliente generando por un crédito, disminuyendo inventarios. El mantener estas cuentas implica costos directos e indirectos pero también tiene beneficios importantes, ya que la concesión de créditos incrementa las ventas.

Cuentas por cobrar:

Las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios¹

Las cuentas por cobrar representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes con una cuenta abierta.²

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.³

Es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y sumarizar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa⁴

1.2. Origen de las cuentas por cobrar

Atendiendo a su origen se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar:

- ❖ A cargo de clientes.
- ❖ A cargo de otros deudores.

¹ Contabilidad. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfinevelyn.htm> 23 de Diciembre (2011) p.14.

² www.gestiopolis.com/. Fecha de Publicación: 10/(2006) p.11.

³ Liliana Quintana García. Universidad Abierta. Mayo (2005) p.26.

⁴ Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Espartaco, 17/10/2011 Autor: Yasmany Brito Sarría p. 7.

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

En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

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

Las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben ir, en renglón por separado, dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. Si se considera que estas cuentas no son exigibles de inmediato y que sus saldos más bien tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificarse en capítulo especial del activo no circulante.⁵

1.3. Clasificación de las cuentas por cobrar

Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas en: cuentas por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios y no provenientes de venta de bienes o servicios⁶

Cuentas por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios

Este grupo de cuentas por cobrar está formado por aquellas cuyo origen es la venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por la aceptación de una "factura" por parte del cliente.

Las cuentas por cobrar provenientes de ventas a crédito son comúnmente conocidas como **cuentas por cobrar comerciales** o **cuentas por cobrar a clientes** y deben ser presentadas en el balance general, en el grupo de activo circulante o corriente, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos es de doce meses.

⁵ Optimización de Cuentas por Cobrar. Generalidades Teóricas de Martínez, 30/10/2008
Lic. Andrés Ramos Álvarez p.8.

⁶ www.gestiopolis.com/. Fecha de Publicación: 10/(2006) p.15.

En aquellas empresas en que el ciclo normal de operaciones sea superior a un año, pueden incluirse dentro del activo circulante, aun cuando su vencimiento sea mayor a doce meses, siempre y cuando no sobrepase ese ciclo normal de operaciones, en cuyo caso deberán ser clasificadas fuera del activo circulante, en el grupo de activos a largo plazo.

Cuando el ciclo de operaciones de una empresa es superior a un año, y que como se comentó anteriormente, este hecho permita presentar dentro del activo circulante, cuentas por cobrar con vencimiento mayor que doce meses, es necesario que éstas aparezcan separadas de las que vencerán antes de un año. Si se hace caso omiso de esta norma y se unen ambos grupos en una sola cuenta, este hecho debe ser revelado mediante notas al balance.⁷

Cuentas por cobrar no provenientes de ventas a crédito

Como el título indica, se refiere a derechos por cobrar que la empresa posee originados por transacciones diferentes a ventas de bienes y servicios a crédito.⁸

Este tipo de cuentas por cobrar deberá aparecer clasificado en el balance general en el grupo de activo circulante, siempre que se espere que va a ser cobrada dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, como se ha comentado es generalmente de doce meses. De acuerdo con la naturaleza de la transacción que la origina, las cuentas por cobrar no provenientes de ventas de bienes o servicios, pueden ser clasificadas a su vez en dos grupos: cuentas por cobrar que representan derechos por cobrar en efectivo y cuentas por cobrar que representan derechos por cobrar en bienes diferentes de efectivo.

Cuentas por cobrar no provenientes de ventas que se cobrarán en efectivo

Cuentas por cobrar a trabajadores: El origen de estas cuentas por cobrar podría ser el de préstamos otorgados por la empresa o por ventas hechas a los trabajadores para su propio consumo.

Intereses por cobrar: Se refiere a derechos por cobrar surgidos como consecuencia de haber prestado dinero a terceros.

Alquileres por cobrar: Estas cuentas por cobrar aparecen cuando la empresa arrienda un inmueble o parte de él y el canon de arrendamiento se recibe por lapsos vencidos. Cuando va a ser elaborado un balance general y se observa que, para esa fecha, la empresa tiene ya devengado algún monto por ese concepto, deberá ser registrado como alquileres por cobrar y presentada la cuenta en el balance dentro del activo circulante sin embargo, cuando el objetivo natural de la empresa sea el alquilar

⁷ Administración de cuentas por cobrar en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos. 02/04/2009 Autores: Lic. Andrés Ramos Álvarez, Lic. José Yhoslán Lorenzo Martín.p.13.

⁸ Resolución 294/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios.p.9.

inmuebles, los montos que recibe por ese concepto constituyen ingresos normales provenientes de la venta de un servicio. En este caso, se registrarán en cuentas por cobrar comerciales los alquileres ya devengados pero no cobrados.

Reclamaciones por cobrar a compañías de seguros: Serán registrados en esta cuenta aquellos derechos por cobrar provenientes de reclamos de cualquier tipo que se hagan a las compañías de seguros.

Reclamaciones judiciales por cobrar: Cualquier reclamación que se esté litigando y que se tenga un alto grado de seguridad de que la sentencia será favorable, debe ser registrada en esta cuenta y presentada como activo circulante, si se espera cobrar en un lapso inferior a doce meses.

Depósitos en garantía de cumplimiento de contratos: Cuando la empresa es contratada para ejecutar cualquier obra o prestar un determinado servicio, y el contratante exige que se haga un depósito garantizando que el objetivo de tal contrato será cumplido, este irá al monto del activo circulante, siempre que esté contemplado que la obra será terminada o que el servicio será prestado dentro de los próximos doce meses.

Regalías por cobrar: Se entiende por regalía la compensación por la utilización o empleo de bienes, por lo general calculado en base a todo o a una parte de los ingresos provenientes del usufructo o explotación de tales bienes.

Cuentas por cobrar a los accionistas: Cualquier tipo de regalía que la empresa haya devengado, pero que aún no a cobrado, deberá ser registrada en esta cuenta.

Dividendos por cobrar sobre inversiones: Cuando la empresa tiene inversiones en acciones en otras compañías, con frecuencia estas deciden distribuir utilidades obtenidas, entre sus accionistas. Cuando ello ha sucedido, a la empresa inversora le surge el derecho de cobrar esa parte de la utilidad, lo cual debe ser registrado en la cuenta dividendos por cobrar.

Cuentas por cobrar a compañías subsidiarias: Se dice que una compañía es subsidiaria de otra, cuando esta es propietaria de más del 50% del capital de aquella. A la compañía dominante se la denomina compañía matriz. La compañía matriz debe registrar en esta cuenta cualquier préstamo, anticipo, etc., que conceda a la subsidiaria. Por supuesto, los derechos por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios a la subsidiaria, deben ser registrados dentro de cuentas por cobrar comerciales, pero separadas de las cuentas por cobrar a otros clientes. Estas cuentas serán presentadas en el activo circulante, si se espera que sean cobradas en un lapso menor a doce meses.

Cuentas por cobrar no provenientes de ventas que serán cobradas en bienes diferentes de efectivos

Pertencen a este grupo aquellos derechos por cobrar que al ejecutar su cobro, éste se efectuará por medio de cualquier bien o servicio diferente al efectivo. Entre ellos se pueden encontrar:

Reclamaciones a proveedores: Se refiere a los casos en que, después de haber realizado una compra de mercancía y haberla pago, tal mercancía resultó defectuosa o llegó con algún faltante, y el proveedor atenderá el reclamo mediante la reposición de la mercancía que faltó o que llegó con defectos.

Anticipos a proveedores: En algunas oportunidades, una empresa se ve en la necesidad de hacer un anticipo a cuenta para garantizar el abastecimiento de mercancías o la prestación de un servicio. A esta empresa le surge, por lo tanto, un derecho que será cobrado en el momento en que sea recibido la mercancía o el servicio que ha cobrado.

Anticipos a contratistas: Cuando una empresa requiere hacer, por ejemplo, una obra de construcción, generalmente se da un anticipo a cuenta. Este adelanto constituye un derecho por cobrar, el que será cobrado en el momento en que la obra sea recibida ya terminada.⁹

1.4- Normas cubanas de contabilidad de las cuentas por cobrar a corto plazo

Se registra en estas cuentas el importe de las ventas de productos y mercancías, así como el valor de los trabajos ejecutados y de las certificaciones de avance de obras facturados debiéndose analizar por clientes y por tipos de monedas; considerando cada documento emitido y cobrado. Incluye el contravalor por cobrar. Se debitan por las facturas o certificaciones emitidas y se acreditan al cobrarse éstas, por cancelaciones, las declaradas en proceso de litigio y de protesto.¹⁰

Entorno empresarial cubano

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

⁹ Administración financiera de cuentas por cobrar en la Empresa Oleohidráulica Cienfuegos. de Martínez, 03/11/2008
Autora: Claudia Blake.p.10.

¹⁰ Resolución 235 del Ministerio de Finanzas y Precios. (2005) p.11.

Cuba no escapa de esta vorágine financiera por lo que se hace necesario ordenar la política de créditos y que esta se convierta en la norma para definir si se debe conceder créditos a un cliente y en qué condiciones, siempre en busca de una administración financiera efectiva.

La administración de cuentas por cobrar en Cuba

Cuba ha llevado a cabo una colosal batalla por el desarrollo, por lo que las transformaciones económicas que se operan en el país, la reinserción de nuestra economía en el mercado mundial, así como la revolución tecnológica inherente a este proceso, exige la existencia de un sistema empresarial eficiente, funcional y altamente competitivo.

La administración financiera como parte del tránsito paulatino al sistema de perfeccionamiento empresarial, se prepara para tomar decisiones sobre políticas de venta, cobros y pagos y flujos de caja, mediante el vínculo casi filial con los bancos y demás intermediarios financieros. Como parte de esa transformación, en la actividad de cobros y pagos, por ejemplo, se aprecian mejorías, pero es imprescindible seguir dando pasos para perfeccionar la gestión y evitar que la cadena de impagos incida directamente sobre la vida económica del país. 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 los primeros instrumentos muy útiles para facilitar la ejecución de cobros y pagos. La aceptación de una letra de cambio implica el reconocimiento de la deuda líquida, que en caso de no cobrarse en el momento de su vencimiento, o de cobrarse sólo parcialmente, puede ser protestada por el acreedor ante notario y llevada inmediatamente a proceso judicial. El tribunal podrá ordenar, en beneficio del demandante, el embargo de bienes del deudor por un valor equivalente al de la deuda. Si se trata de una entidad estatal, todos sus activos financieros, incluidas cuentas bancarias y cuentas por cobrar, pueden ser intervenidos con el fin de sufragar la deuda. El poseedor de la letra de cambio tiene también la posibilidad de anticipar su ingreso descontándola en las instituciones del sistema financiero. Tanto la letra de cambio como el pagaré cuentan con la debida protección material, administrativa y bancaria.

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

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

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

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

El reordenamiento y perfeccionamiento del sistema financiero y bancario del país ha supuesto una mayor variedad de los servicios, entre los que figuran, aparte de los ya mencionados, los relacionados con cuentas en sus más disímiles modalidades.

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

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

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

Las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben ir, en renglón por separado, dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. Si se considera que estas cuentas no son exigibles de inmediato y que sus saldos más bien tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificarse en capítulo especial del activo no circulante.¹¹

1.5.- Objetivo de la política de cuentas por cobrar

El objetivo de la política de cuentas por cobrar, aunque fundamentalmente es un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el

¹¹ Procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar en la Administrativa Comercial del MININT Cfgos. Autor: Lucia Alonso Alfonso(2011) p.12.

grado que el otorgamiento de créditos deja de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores, por ejemplo, se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado. Aunque los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la cantidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleva 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.

El crédito comercial

Las empresas deben saber elegir sabiamente a los futuros clientes y controlar a sus clientes habituales si quieren obtener una buena rentabilidad de sus capitales invertidos en partidas a clientes. Por otro lado una política de créditos excesivamente rigurosa frenará las ventas e impedirá que la empresa alcance la cifra de ventas deseadas.

La elección de los clientes y el crédito que se les puede conceder son decisiones importantes, puesto que la empresa proveedora ha de intentar asegurar el buen fin de las operaciones comerciales y conocer las utilidades producidas por cada nueva transacción. Sin embargo la elección no siempre es fácil, puesto que existe siempre el factor riesgo, o sea que se produzca una pérdida económica al resultar fallida la inversión. En las transacciones comerciales a crédito siempre hay una incertidumbre de cobro, la posibilidad de resultar definitivamente incobrable la operación comercial debido a una insolvencia definitiva del comprador de los créditos concedidos a clientes o también e igualmente importante que se produzca un retraso en el pago por un cumplimiento tardío de la obligación por parte del cliente. La demora en el pago y el consiguiente retraso para la empresa proveedora en percibir la cantidad correspondiente al débito, puede suponer la pérdida del beneficio esperado en la operación comercial o una importante disminución en la rentabilidad prevista.

Para lograr buenos resultados es indispensable desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis, recordemos que en cada uno de los aspectos de la política de crédito es

importante para la administración de las cuentas por cobrar, así como la ejecución adecuada de ésta.¹²

Política de crédito

Es el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

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 dé un mayor cumplimiento de la política, mayor será el compromiso de los ejecutivos con la entidad, aspecto de suma importancia, en razón del alto nivel de confianza que debe existir entre los subordinados y subalternos de toda organización. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establecen, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. 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.¹³

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, periodos promedio de pago y ciertos

¹² Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora MINAZ Cienfuegos. 06/09/2010 Autor: Ada Rosa Calderón Terry.p.21.

¹³ Aplicar procedimiento metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cítricos Arima. 06/09/2010 Autora: Martha Elexis Reyes Cavada.p.8.

índices financieros que 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 correcta implementación de estos estándares puede convertirse en la barrera de obtener o no ingresos a corto plazo. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables (fundamentales) como: los gastos de oficina, la inversión en Cuentas por Cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Gastos de oficina: Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.¹⁴

Inversión de cuentas por cobrar

Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.

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

En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando estos estándares de crédito se hacen más rigurosos.¹⁵

1.6- Estimación de cuentas incobrables

Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que

¹⁴ Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa GydeMa, Cienfuegos. 06/09/2010 Autor: Dunia López Lobaina. p.15.

¹⁵ Administración Financiera de Cuentas por Cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena. 12/12/2008 Autora: Mairenis Abreu Cabrera.p.11.

los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esta dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.¹⁶

Volumen de ventas

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

Para decidir si una empresa debe hacer más flexible sus estándares de créditos, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles estos estándares; de otro modo deben permanecer de igual forma.

También se debe tener en cuenta el aspecto de las cuentas por cobrar que no se recuperan en el tiempo estipulado y las que por una u otra causa ya no se pueden recaudar, el análisis de estas variables pueden cambiar considerablemente la decisión que se tome al respecto.¹⁷

Análisis del crédito

Un vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo debe determinar no sólo los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual este puede responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.¹⁸

Condiciones de crédito

Son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una operación. Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes que reciben créditos.

¹⁶ Optimización de Cuentas por Cobrar. Generalidades Teóricas de Martínez, 30/10/2008
Lic. Andrés Ramos Álvarez .p.11.

¹⁷ Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos. 17/06/2009 Autor:
Roberto González Escoto.p.10.

¹⁸ Administración financiera de cuentas por cobrar en la Empresa Oleohidráulica Cienfuegos. de Martínez, 03/11/2008
Autora: Claudia Blake.p.18.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa, pueden tener efectos en su rentabilidad total.¹⁹

Estimación de cuentas incobrables

Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, está dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.²⁰

¹⁹ Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Propaganda Provincial del PCC Cienfuegos. 30/06/2009 Autor: Rosario Quevedo Almarales.p.31.

²⁰ Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo. 06/09/2010 Autor: Antonio Alberto Piedra García. p.9.

Capítulo II.



Capítulo II: Diagnóstico de la Empresa Campismo Popular Cienfuegos con respecto de la administración de cuentas por cobrar.

2.1- Caracterización de la empresa de Campismo Popular en Cienfuegos.

CREACIÓN

El Campismo es una oferta recreativa, con 30 años de experiencia, creado por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz; surge en Pinar del Río, el 16 de mayo de 1981, y desde sus inicios ofrece como principales opciones: descubrir, disfrutar y proteger la naturaleza; admirar la amplia diversidad de la flora y la fauna; contemplar bellos paisajes; descansar en un ambiente natural y sano; y conocer los valores históricos- culturales que rodean a más de 85 instalaciones que posee el grupo empresarial de Campismo Popular.

La Empresa Provincial de Campismo de Cienfuegos se constituye el 10 de Febrero de 1999, mediante la Resolución 1/99 subordinada a la UJC. Con posterioridad, el 25 de Marzo del 2009 y mediante la Resolución del 201/2010 se subordina al MINTUR.

El Campismo estará destinado a satisfacer en primer lugar las expectativas recreativas de una manera sana, partiendo de los recursos del entorno, propiciando el desarrollo de hábitos de convivencia y solidaridad, y el fomento de valores patrióticos y éticos.

Los productos turísticos se desarrollan fundamentalmente en espacios naturales, con atractivos ambientales, históricos y culturales. La protección del medio ambiente es una premisa fundamental para la concepción, diseño, promoción, inversión y explotación de los productos, por lo que se observara una conducta ambientalista por parte de nuestros clientes y trabajadores. Los principales destinatarios de nuestros productos serán la familia y los jóvenes cubanos así como extranjeros atraídos por los valores naturales, históricos y culturales del país.

Constituye su objeto social promover y comercializar las instalaciones de Campismo, sus servicios gastronómicos, recreativos, de transportación y otros de carácter turísticos a los cubanos, en especial a los jóvenes como una opción sana de recreación y alojamiento para el disfrute del tiempo libre, así como el Turismo internacional, como forma del autofinanciamiento en MLC. Para acometer su actividad dispone de tres unidades recreativas, son ellas los campismos: Playa el inglés y Jagua, Villa Guajimico.

MISION

Desarrollar una recreación sana para el disfrute del tiempo libre de clientes nacionales con un servicio de calidad y un desarrollo sostenible, proporcionado el conocimiento de la Historia, la Geografía, la Cultura y la Protección del Medio Ambiente. Ser eficientes y lograr el autofinanciamiento de la Organización

VALORES COMPARTIDOS:

VALOR: PATRIOTISMO

❖ NORMAS DE CONDUCTAS:

- ❖ Amor a la Patria
- ❖ Orgullo de ser cubano
- ❖ Defender los principios revolucionarios
- ❖ Compromiso con la Revolución
- ❖ Conocimiento de la Historia de Cuba

VALOR: ÉTICA REVOLUCIONARIA

NORMAS DE CONDUCTAS:

- ❖ Integridad. Sencillo, disciplinado, legal, exigente y ejemplo
- ❖ Honestidad. Cumplir con los principios éticos de nuestra sociedad
- ❖ No mentir jamás. Evitar el soborno y el fraude. Actuar con transparencia
- ❖ Cuidado con la propiedad social
- ❖ Objetividad. Imparcial y objetivo
- ❖ Responsabilidad

VALOR: LABORIOSIDAD.

NORMAS DE CONDUCTAS:

- ❖ Dedicación
- ❖ Persistencia
- ❖ Empeño
- ❖ Creatividad

VALOR: SENTIDO DE PERTENENCIA

NORMAS DE CONDUCTAS:

- ❖ Conocer y amar la Naturaleza
- ❖ Conocer la historia del Campismo y la de su entorno
- ❖ Orgullo de pertenecer al Campismo, como actividad creada por nuestro Comandante en Jefe
- ❖ Compromiso con el MINTUR

- ❖ Desinterés: No interponer intereses personales por encima de los sociales
- ❖ Conocimiento de la misión social del Campismo

VALOR: PROFESIONALIDAD

NORMAS DE CONDUCTAS:

- ❖ Ser eficaz: obtener resultados positivos
- ❖ Productividad. Cultura de Ahorro
- ❖ Relaciones interpersonales óptimas. No buscar provecho personal en la relaciones con los demás
- ❖ Cumplir las promesas y compromisos
- ❖ Competencia. Desarrollo de conocimientos y habilidades
- ❖ Disposición al cambio
- ❖ Calidad en las actividades que desempeña
- ❖ Disciplina y puntualidad

VALOR: COLECTIVISMO

NORMAS DE CONDUCTAS:

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Unidad
- ❖ Solidario. Colaborador. Cooperativo
- ❖ Discreción
- ❖ Receptivo. Saber escuchar
- ❖ Ser justo
- ❖ Visión en conjunto
- ❖ Compromiso

Su **VISIÓN** es “ser los preferidos en el turismo de naturaleza”.

Se listan a continuación las **ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES**. (ARC) y sus Objetivos Estratégicos y de Trabajo, con sus criterios de medidas por cada una de ellas:

ARC 1.- GESTIÓN DE LA CALIDAD, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- Cumplir el plan de participación del Turismo Nacional e Internacional
- Elevar la satisfacción del cliente a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad

ARC 2.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS y PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

- Alcanzar resultados superiores en la Gestión Integrada del Capital Humano, priorizando la Política de Cuadros

ARC 3.- EFICIENCIA ECONÓMICA-FINANCIERA.

- Cumplir el plan económico aprobado priorizando la generación en CUC para disminuir paulatinamente el subsidio del Estado

ARC 4.- CONTROL INTERNO, DEFENSA y PROTECCIÓN

- Alcanzar resultados superiores en la Defensa, Seguridad y Protección, fortaleciendo la exigencia en la Gestión Administrativa y el control interno, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades

ARC 5.- DESARROLLO, INVERSIONES e INFORMATIZACIÓN

- Garantizar el cumplimiento del programa de desarrollo del campismo en correspondencia con los lineamientos aprobados.
- Lograr el uso intensivo con racionalidad y eficiencia, de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, en los procesos claves que se desarrollan en el GECP.

VISION

Escenario muy desfavorable:

Se agudiza la crisis económica internacional, producto de la continua desaceleración de la economía de los países industrializados.

Disminuye significativamente el flujo mundial del turismo y por consiguiente los ingresos del país por este concepto.

Se agudiza crisis financiera interna y el país toma decisiones para la supervivencia y la resistencia.

El gobierno de EUA se torna más agresivo y recrudece sus sanciones contra Cuba, limitando drásticamente los viajes a la isla y las remesas familiares.

Escenario desfavorable:

Se trabajará por mantener los niveles actuales de participación de la población en las ofertas recreativas del grupo, concentrándose en la reducción de los costos y en el empleo operativo de las disponibilidades de combustible.

Incrementar las acciones de comercialización de cara al turismo internacional.

Destinar los recursos disponible para la inversión en construcción y montaje o equipos a aquellos lugares donde se garantiza la rápida reproducción de los mismos o con la obtención de créditos y facilidades de pago.

Centralizar las compras de todos los recursos posibles para el funcionamiento de las empresas e instalaciones para reducir costos y obtener facilidades de pago que nos permitan realizar un mantenimiento y funcionamiento sistemático.

Escenario favorable:

Se resuelve en un plazo relativamente breve la crisis del combustible y los precios regresan a los niveles convencionales o por debajo de los 23 usd.

Se producen los incrementos previstos en el turismo internacional y de manera particular surten efecto las acciones de comercialización y promoción desarrolladas por el grupo a partir del 2002.

La mejora financiera del país y del grupo en particular permite la obtención de créditos viables para mejorar significativamente el producto y el transporte.

Se mantienen las prioridades que el Estado ha definido para el Campismo y se realizan las inversiones previstas en el turismo nacional e internacional con capital propio.

OBJETO SOCIAL

Brindar opciones sanas de Recreación y Turismo para el conocimiento, Admiración y Protección de las riquezas naturales, culturales e históricas del País fundamentalmente a los jóvenes. Así como ofrecer variadas ofertas y Servicios Gastronómicos.

"El excursionismo además de constituir una atractiva opción recreativa y sana forma de emplear el tiempo libre, aporta importantes valores a quienes lo practican. Mediante el Campismo se fortalece nuestra salud física y mental, luchamos contra el sedentarismo, la obesidad y el estrés, enfermedad de las ciudades."

Fidel Castro Ruz

La empresa objeto de estudio está estructurada por tres instalaciones de base que son:

1. Campismo Popular Jagua.
2. Campismo Playa El Inglés.
3. Villa Internacional Guajimico.

Para el cumplimiento de los objetivos la empresa de Campismo Popular en Cienfuegos, cuenta con la siguiente estructura de la fuerza de trabajo.

En la entidad con cierre de enero 2012 laboran 167 trabajadores, cubiertas 151 y vacantes 16; físicos 160 (2 adiestrados y 7 contratos determinados por ejecución). De ellos son 7 dirigentes, 30 técnicos (2 adiestrados), 4 Administrativos, 86 trabajadores de servicios y 33 obreros. En la tabla 2.1 se muestra la estructura de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional.

Tabla 2.1: Estructura de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional.

CATEGORIA	CANTIDAD
Dirigentes	7
Técnicos	30 (2 adiestrados)
Administrativos	4
Servicios	86
Obreros	33
Total	160

Fuente. Plantillas de la empresa

Si siguiendo el criterio del sexo podemos decir que laboran en la entidad 98 hombres y 62 mujeres ver tabla 2.2.

Tabla 2.2 Estructura del Sexo.

SEXO	CANTIDAD
Hombres	98
Mujeres	62
Total	160

Fuente: Registro de informaciones Estadísticas

Al efectuar el análisis siguiendo el criterio de la etnia se constata de los 160 trabajadores, 123 son blancos, negros 26 y 11 mestizos ver tabla 2.3

Tabla 2.3. Estructura de la ETNIA

ETNIA	CANTIDAD
Blancos	123
Negros	26
Mestizo	11
Total	160

Fuentes: Registro de informaciones Estadísticas

Al analizar el promedio de edades con que cuenta la unidad se pudo apreciar que oscilan entre 24 y 60 años ver tabla 2.5.

Tabla 2.5 Rango de edades.

Edades(Años)	Cantidad
Hasta 35	49
36-40	46
41-45	34
46-55	28
Total	160

2.2 Diagnóstico

Las cuentas por cobrar que se encuentran habilitadas en el clasificador de la entidad para su uso se muestran en la tabla.

Tabla 2.6 Cuentas por Cobrar

Código	Nombre de la cuenta
135	Cuentas por cobrar a corto plazo

Fuentes: Clasificador de cuentas Campismo Popular

Representan los créditos otorgados a clientes y que están pendientes de cobro.

Se registran en estas cuentas los importes de las ventas de los artículos de condiciones de vida, que se le otorgan a los combatientes; estas cuentas representan el 60% del importe total de las ventas de la empresa, las mismas se debitan por facturas y se acreditan al cobrarse.

Cuenta	Descripción	Debe	Haber
135	Cuenta por cobrar a corto plazo	X	
906	Ventas		X
	Contabilizando ventas		

2.3. Análisis de la situación económica financiera de la Empresa de Campismo en Cienfuegos.

La entidad posee una deficiente **política de crédito** comercial al no realizarse un análisis previo del otorgamiento de este al cliente, procediendo en todos los casos solicitados, a la concesión del crédito, donde se establece en cada contrato firmado con los clientes las **condiciones** del mismo, refiriéndose al rango pactado que es de 30 días como máximo para el cobro de sus ventas, además se efectúa el cobro mediante cheques nominativos y certificados o transferencias bancarias y se efectúa el mismo después de realizado el servicio, no cumpliéndose así en la actualidad; por tanto en

la instalación no se producen resultados óptimos al respecto. Esta no debe solo ocuparse de los **estándares de crédito** que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa.

A partir de la situación antes expuesta se decide realizar un análisis de las ventas, la utilidad y la influencia de las cuentas por cobrar en la gestión financiera, para ello se utilizó el método de las razones financieras que involucran la actividad, las que constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones en la obtención y análisis de la información financiera con el fin de conocer su fortaleza, entre ellos el otorgamiento de créditos.

Se realizó un análisis de tipo horizontal simple, de forma tal que permita un rápido diagnóstico de la gestión a través de la comparación de una serie histórica que ayuda analizar la evolución de los indicadores en el tiempo.

2.3.1 Análisis de los ingresos y las utilidades

Tabla 2.7 Variación de las ventas y las utilidades

	U/M	2009	2010	2011
VENTAS	PESOS	3895741.15	4343866.70	4168483.95
UTILIDAD	PESOS	730521.64	740970.57	499098.61

Fuentes: Estados Financieros

Como se observa, en la tabla anterior se realiza una comparación de los ingresos y las utilidades netas obtenidas por la unidad en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, en las cuales las ventas y las utilidades crecen en los años 2009 y 2010, pero no así en el 2011 donde decrecen ambos indicadores comparativamente.

Esto se debe a que las ventas subsidiadas de los cárnicos fueron ajustadas y por ende se afectaron ambos indicadores, provocando los incumplimientos antes mencionados.

2.3.2 Análisis de las cuentas por cobrar.

En dicha empresa entró la contraloría del 26 de septiembre de 2011 al 30 de noviembre de 2011, donde realizaron una revisión exhaustiva del tercer trimestre del año, o sea, de julio a septiembre del año pasado; donde la evaluación final fue de **Mal**. Evaluación en la que repercute entre otras cosas, las cuentas por cobrar en 60 días y que no se analizaba (Por lo menos no evidencia escrita) dicha cuestión ni en consejos de dirección, ni en consejos económicos que se realizan mensuales en la

entidad. También plasman en el informe que se evidencia débil gestión de cobro y análisis del cliente a la hora de otorgar crédito a los mismos.

Para comprender mejor la situación de las cuentas por cobrar en la Empresa de Campismo Popular, se realiza una comparación de las mismas en los últimos tres años, así como las razones financieras que demuestran sus movimientos en cada periodo.

La Empresa de Campismo Popular en Cienfuegos presenta en sus estados financieros cuentas por cobrar a corto plazo que es la que registra aquellos saldos pertenecientes a las ventas de crédito realizadas a los diferentes clientes. Debido a las características de esta entidad, solo existen 12 clientes (casi permanentes) a los cuales otorga créditos.

Tabla 2.8 cuentas por cobrar a corto plazo

	U/M	2009	2010	2011
Cuentas por cobrar	PESOS	542369,24	414246,32	423803,91
Ventas a crédito	PESOS	2337444,69	2606320,02	2501090,37
Estructura de cuentas por cobrar	%	23,2	15,9	16,9
Rotación de cuentas por cobrar	Veces	4	6	6
ciclo de cuentas por cobrar	Días	83	57	61

Fuentes: Estados Financieros

Como se observa las ventas a crédito representan el 60% de las ventas totales lo que significa un alto por ciento de riesgo para la empresa.

Las cuentas por cobrar al final de cada periodo representan al 23,2%, 15,9% y 16.9% respectivamente del total de ventas a crédito, notándose una ligera disminución con respecto al 2009.

La rotación de las cuentas por cobrar se ha incrementado al disminuir los saldos pendientes de cobro.

Se logra disminuir el ciclo de cobro respecto al 2009.

Esto nos demuestra que la entidad demora 83, 57 y 61 días en convertir las cuentas por cobrar en efectivo.

A continuación mostramos el envejecimiento de las cuentas por cobrar.

Tabla 2.9 Edades de las cuentas por cobrar a clientes

UM: MP

Clientes/ Edades	Año 2009					Año 2010					Año 2011				
	0-30	30-60	60-90	90-120	+120	0-30	3060	6090	90-120	+120	0-30	30-60	60-90	90-120	+120
Campismo Jagua	10,0	12					21,9					62,1			
Playa Inglés	45,0	23,0					33,5				49,3				
Villa Guajimico	31,0	35,0					42,0	12,4			31,6				
Alimenticia	18,5	42,0					51,4		9,8		44,9				
Cárnico	13,5	21,8	8,3				7,9		11,0		27,9				
Lácteo	20,0	20,0					18,0		12,6		45,4	29,2			
ITH		33,0					3,0		24,0		40,0				
Bucanero	70,0	12,0						27,2			14,4				
EMPA		15,0					21,0	10,3			25,0				
PAMEX		10,0	17,3					28,9			12,6				
Torrefactora Café			48,0					39,3			15,9				
Avícola			37,0					40,0			24,5				

Fuentes: Estados Financieros

Tabla 2.10 Resumen del rango por edades y estructura de las cuentas por cobrar. UM: MP

Edades	2009		2010		2011	
	valor	%	Valor	%	valor	%
0-30	208,0	38,3	101,3	24,4	332,5	78,5
31-60	223,8	41,3	243,1	58,7	91,3	21,5
61-90	110,6	20,4	69,8	16,9	-	-
91-120	-	-	-	-	-	-
120 /más	-	-	-	-	-	-
Total	\$542,4		\$414,2		\$423,8	

Fuentes: Estados Financieros

El rango de edades del 2011 respecto al 2009 y 2010 ha tenido una disminución importante, no obstante el mayor volumen de cuentas por cobrar esta en 30 días, que aunque esta dentro de lo convenido con los clientes, denota la falta de un procedimiento para la administración de las mismas que contribuya al buen desenvolvimiento de la actividad y a su vez logre ingresar oportunamente los recursos monetarios que origina las ventas y la entidad pueda tener liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones.

Esta tabla nos muestra la política de cobro actual de la Empresa de Campismo, verificándose la realización de análisis e interpretación de los estados financieros, estados de resultado, situación de los inventarios, análisis de las antigüedades de las cuentas por cobrar, utilizando estas para la toma de decisiones de la dirección.

Comprobaciones.

1. La información utilizada fue tomada de los submayores de las cuentas por cobrar a clientes, las cuales coinciden con el importe reflejado en los estados financieros.
2. Las cuentas por cobrar están amparadas por contratos firmados con los clientes, pero no se cumple el plazo de pago convenido.
3. No existen reclamaciones formales a los clientes por las deudas contraídas y fuera de términos.

2.4- Viabilidad de la propuesta en el 2011

Como se muestra en la tabla 2.10 Resumen del rango por edades y estructura de los clientes por cobrar. La entidad presenta \$423,8 MP de los cuales los de mejor incidencia están en el rango de los 30 días con \$332,5 MP para un 78,5% del total.

Para el análisis de la antigüedad de saldos de los principales clientes se tomo como referencia la tabla 2.9 Edades de las cuentas por cobrar a clientes, destacándose los siguientes.

Clientes	Saldo
Campismo Popular Jagua	\$62,1 MP
Alimenticia	44,9 MP
Lácteo	74,6 MP
Campismo Playa El Inglés	49,3 MP
Total	230,9 MP

Estos clientes totalizan el \$230,9 MP del total de las cuentas por cobrar, lo que representan el 54,5%.

En estos resultados han influido.

- Falta de financiamiento de los clientes.
- Débil gestión de cobro.
- Uso inadecuado de las modalidades del crédito.

2.5 Análisis del riesgo de otorgamientos del crédito comercial.

La empresa de Campismo Popular en Cienfuegos, decide otorgar crédito basándose principalmente en la estimación de la posibilidad de pago del cliente, sin realizar un análisis exhaustivo del riesgo que implica el otorgamiento del crédito.

Hasta el momento la política de otorgamiento de crédito solo ha logrado elevar sus ventas por un lado y el costo de tener grandes cuentas por cobrar y adicionalmente pérdidas por declarar cuentas incobrables por el otro, tampoco aplica la política de costo -beneficio que permite una solución óptima a partir de una mejor combinación de los estándares de crédito, periodo de crédito y niveles de gastos de cobros.

Capítulo III.



Capítulo III: Aplicación del procedimiento de Ramos (2006) para la administración financiera de las cuentas por cobrar en el Campismo Popular Cienfuegos.

En el presente capítulo se presentan los resultados que se derivan de la aplicación de las técnicas de administración de las cuentas por cobrar en dicha entidad, donde para ello se aplican técnicas de la cancelación del crédito a los clientes pocos serios con el objetivo de determinar cómo influye esto en el mejoramiento de los indicadores económicos financieros de la entidad. También se aplica la técnica del descuento por pronto pago con el mismo objetivo. (Ver anexo 6 y 7)

Además se utilizan herramientas que van enfocadas a los estándares de crédito lo que en direcciones contrarias. La primera técnica aplicar se dirige a los estándares de créditos más rígidos donde ponen al cliente en una difícil situación cuando no posee los recursos líquidos necesarios o requeridos para enfrentar la obligación que tiene para con la empresa.

De esta forma se puede evaluar económica y financieramente, qué le es más conveniente a la entidad, sí, aplicar políticas rígidas o flexibles.

Como parte de la aplicación de las técnicas se arriban a los resultados que se presentan seguidamente:

Relación costo beneficio que logra la entidad con la aplicación de los procedimientos.

3.1- Resultados de la aplicación del procedimiento A: Cancelación del crédito a los clientes pocos serios. (Ver anexo 6)

3.1.1- Paso 1 Clasificación de los clientes para la aplicación del procedimiento

Para el análisis realizado se tomaron los clientes (anexo 2) en el año 2011, es decir el monto total de la facturación a cada uno de los clientes que tienen contrato de créditos con la entidad.

Este procedimiento será aplicado utilizando los datos de los clientes clase A con el objetivo de reducir información, recordando que estos clientes representan un alto por ciento del monto total facturado en el año.

En los (anexos 2-3 y 4) se determinan los clientes que corresponden a la clase A, o sea los que representan más del 85% de los créditos otorgados durante el año 2011, así como los pertenecientes a las clases B, C con menor participación, ellos son:

- Campismo Popular Jagua
- ITH
- Alimenticia Provincial Cienfuegos
- Campismo Playa El Inglés
- EMPA
- PAMEX
- Lácteo

3.1.2- Paso 2 Determinación del promedio de pago por cada cliente A

Se determinó que el promedio de pago por cada cliente fuera de:(Ver anexo 5)

Tabla Resumen

Empresa	Periodo de crédito Días	Promedio actual Días
Campismo Popular Jagua	30	54
ITH	30	35
Alimenticia Provincial	30	14
Campismo Playa El Inglés	30	22
EMPA	30	19
PAMEX	30	24
Lácteo	30	24

Los clientes Campismo Popular Jagua e ITH se consideran pocos serios, ya que liquidan sus deudas en un tiempo superior a los convenido 54 y 35 días respectivamente.

3.1.3- Paso 3 Cálculo de la utilidad marginal

Es importante establecer una comparación entre lo que logra la empresa en cuanto a lo que le cuesta y lo que gana con la aplicación de una determinada política, por lo que el resultado obtenido en este paso necesita relacionarse con lo que le cuesta asumir un cambio en el nivel de la inversión promedio en cuentas por cobrar. El aspecto antes referido se evalúa en el paso cuatro del procedimiento aplicado.

Escenario 1 Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan en un 100%.

En este escenario con el procedimiento empleado se evidencia una disminución en el nivel de ventas, por lo que hace caer las utilidades hasta \$146045.59 lo que repercute de forma directa en la relación costo beneficio afectado así el resultado contable ya que se obtiene pérdida por un valor de (\$ 449212.82) (Ver anexo 6)

Escenario 2: Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan con un 50%.

En este escenario con el procedimiento empleado al igual que el anterior se evidencia una disminución en el nivel de ventas, por lo que hace caer las utilidades hasta \$370652.50 lo que repercute de forma directa en la relación costo beneficio afectado así el resultado contable ya que se obtiene pérdida por un valor de (\$ 224606.91) (Ver anexo 6)

Escenario 3: Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan en un 25%.

En este escenario con el programa propuesto la empresa dejaría de ganar \$112303,45 por concepto de utilidades ya que la utilidad del programa propuesto es tan solo de \$ 482955.96 por lo que

repercute de forma directa en la relación costo beneficio afectado así el resultado contable. (Ver anexo 6)

Ventas por el nuevo plan propuesto:

Para el cálculo de las ventas esperadas, se le deducen al total de las ventas logradas con las actuales condiciones de crédito lo que se prevé decrezcan por concepto de cancelación del crédito a los clientes morosos en los compromisos de pago.

Escenario 1

Para este caso se deduce al total de las ventas actuales de la empresa el 100% del monto de facturación de los clientes clase A, que incumplen con los compromisos de pago obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para las nuevas condiciones creadas lo cual disminuye significativamente a \$ 1408113.35. (Ver anexo 6)

Escenario 2

Para este caso se deduce al total de las ventas actuales de la empresa el 50% del monto de facturación de los clientes clase A, que incumplen con los compromisos de pago obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para las nuevas condiciones creadas lo cual disminuye significativamente a \$ 1954601.86. (Ver anexo 6)

Escenario 3

Para este caso se deduce al total de las ventas actuales de la empresa el 25% del monto de facturación de los clientes clase A, que incumplen con los compromisos de pago obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para las nuevas condiciones creadas lo cual disminuye significativamente a \$ 1954601.86. (Ver anexo 6)

3.1.4- Paso 4 Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Como es sabido las cuentas por cobrar se encuentran representadas en los estados financieros por los valores de ventas de productos, por lo que para poder determinar la inversión promedio en estas partidas si no se conoce el costo exacto de los recursos sacrificados para ello es necesario, luego de determinado el promedio de estas, aplicarle el índice de rentabilidad general que expresa el por ciento que representan los costos o gastos dentro del total de ingresos lo que brinda un estimado de cuánto de recursos es necesario sacrificar en función de lograr los ingresos.

Cálculo del promedio de cuentas por cobrar:

Para determinar el promedio de las cuentas por cobrar en esta técnica, se toma la media de pago independiente de cada cliente a los que se les va a cancelar el crédito y se calcula la rotación de las cuentas por cobrar que representa cada uno, de ahí se determina el promedio de cuentas por cobrar individual de cada cliente y con la suma de estos se obtiene el promedio total, que al restarlo con el valor de esta misma partida del año base llega a un promedio de cuentas por cobrar más exacto. En este caso el promedio de cuentas por cobrar es de \$ 268756.47. (Ver anexo 6)

Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar:

Escenario 1

Se presenta el cálculo del indicador según lo esperado obteniendo un valor de \$ 159249.07. (Ver anexo 6)

Escenario 2

Se presenta el cálculo del indicador según lo esperado obteniendo un valor de \$ 180887.30. (Ver anexo 6)

Escenario 3

Se presenta el cálculo del indicador según lo esperado obteniendo un valor de \$ 192660.85. (Ver anexo 6)

Cálculo del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar:

Con la comparación entre las inversiones en la partida analizada para cada uno de los programas se logra identificar la inversión marginal.

Escenario 1

En este caso la inversión marginal está dada por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto de las partidas por cobrar por lo que al ser menor la inversión promedio del programa propuesto se obtiene un ahorro de \$ 45543.36. (Ver anexo 6)

Escenario 2

En este caso la inversión marginal está dada por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto de las partidas por cobrar por lo que al ser menor la inversión promedio del programa propuesto se obtiene un ahorro de \$ 23905.23. (Ver anexo 6)

Escenario 3

En este caso la inversión marginal está dada por una desinversión debido a que se produce una disminución en el monto de las partidas por cobrar por lo que al ser menor la inversión promedio del programa propuesto se obtiene un ahorro de \$ 12131.58. (Ver anexo 6)

Al aplicársele el índice de rendimiento sobre la inversión o cualquier otro indicador esperado para el rendimiento de las inversiones a corto plazo se puede determinar cuánto le cueste a la entidad la inversión adicional a la mantenida con las condiciones existentes. En este caso como resulta una desinversión no representa un costo sino un ahorro. Si se parte del criterio que la empresa podría invertir estos recursos en otra alternativa de mercado y lograr un rendimiento mínimo. Para el caso planteado se le aplica un indicador ramal del %.

Escenario 1

El resultado obtenido demuestra con claridad un rendimiento de \$ 4554.32 al invertir los recursos resultantes del ahorro alcanzado de la desinversión en cuentas por cobrar, en otra alternativa de mercado con una tasa de interés del 10% según lo expuesto anteriormente. (Ver anexo 6)

Escenario 2

Con el resultado obtenido demuestra con claridad un rendimiento de \$ 2390.52 al invertir los recursos resultantes del ahorro logrado de la desinversión en cuentas por cobrar, en otra alternativa de mercado en este caso como la desinversión promedio es menor se llega a un menor resultado. (Ver anexo 6)

Escenario 3

El resultado obtenido demuestra con claridad un rendimiento de \$ 1213.16 al invertir los recursos resultantes del ahorro alcanzado de la desinversión en cuentas por cobrar. (Ver anexo 6)

3.1.6- Paso 6 Toma de decisiones

Para los tres escenarios, donde se supone un decrecimiento de las ventas por la implementación de la cancelación del crédito a los clientes pocos serios pero que a su vez representan un monto significativo dentro de las ventas de la empresa, se puede observar que no es muy factible para la entidad asumir el costo de la cancelación por ser mayor al compararlo con el decrecimiento de las utilidades y con lo ahorrado por concepto de desinversión.

Escenario 1

Utilidad marginal	(\$4492213,82)
Costo Inversión Marginal (ahorro)	4554,30
Resultado (X)	(\$444659,50)

Decisión:

En este escenario con el programa propuesto la Unidad dejaría de ganar por concepto de utilidades \$444659,50 por lo que decrece la utilidad actual en \$ 4492213.82. El ahorro por asumir el programa propuesto es de \$4554,32 por lo tanto la unidad debe mantener flexibles sus estándares de crédito, o sea mantener su programa actual, no es factible cancelar el contrato a esos clientes pocos serios Al

comparar el decrecimiento de las utilidades con lo ahorrado por concepto de desinversión continúa existiendo un resultado desfavorable.

Como alternativa la unidad debe formular demanda a esos clientes a través del tribunal competente, de resultar positiva la reclamación recibirá a través de la agencia bancaria con la que opera los importes reclamados.

A la unidad le es factible mantener el programa actual; ya que únicamente con un rendimiento sobre la inversión por encima del 986,5% podría cambiar la decisión.

Escenario 2

Utilidad marginal	(\$ 224606,91)
Costo Inversión (ahorro)	2390,52
Resultado (X)	(\$ 222216,39)

En este escenario con el programa propuesto, la empresa dejaría de ganar \$224606,91 por concepto de utilidades ya que el ahorro que proporciona el programa propuesto es de \$ 2390,52 solamente, por lo que la entidad debe mantener flexibles sus estándares de créditos y no cancelar el crédito a estos clientes.

A la entidad le es factible mantener el programa actual, ya que únicamente con el rendimiento sobre la inversión del 940% podría cambiar la decisión.

Escenario 3

Utilidad marginal	(\$ 112303,45)
Costo Inversión (ahorro)	1213,16
Resultado	(\$ 111100,29)

En este escenario con el programa propuesto la empresa dejaría de ganar \$112303,45 por concepto de utilidades ya que el ahorro del programa propuesto es tan solo de \$ 1213,16 por lo que la entidad debe mantener flexibles sus estándares de crédito y no cancelar el contrato a los clientes pocos serios.

A la entidad le es factible mantener el programa actual ya que solo podría cambiarse la decisión si el rendimiento sobre la inversión estuviera por encima del 925%.

Tabla resumen:

Detalle	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Utilidad Marginal	(\$449213,82)	(\$ 224606,91)	(\$112303,45)
Costo inversión (Ahorro)	4554,32	2390,52	1213,16
Resultado	(\$444659,50)	(\$222216,39)	(\$111100,29)

En ninguno de los tres escenarios es factible asumir el plan propuesto pues en los mismos la utilidad marginal (siempre negativa) es muy inferior al ahorro por concepto de inversión.

3.2- Resultado del procedimiento B: Aplazamiento del periodo de crédito de 30 días a 45 días.

3.2.1- Paso 1 Cálculo de la utilidad marginal con el nuevo plan propuesto

Escenario 1 Que las ventas crezcan en un 5%.

El procedimiento empleado en este escenario evidencia un aumento en el nivel de ventas, por lo que hace crecer las utilidades hasta \$646656.81 lo que repercute de forma directa en la relación costo beneficio afectado así el resultado contable ya que se obtiene ganancia por un valor de \$ 51397.40. (Ver anexo 7)

Escenario 2: Que las ventas crezcan en un 10%.

En este se evidencia un aumento en el nivel de ventas, por lo que hace aumentar las utilidades hasta \$698054.22 lo que repercute de forma directa en la relación costo beneficio afectado así el resultado contable ya que se obtiene ganancia por un valor de \$ 102794.81. (Ver anexo 7)

Ventas por el nuevo plan propuesto:

Escenario 1

Para este caso se deduce al total de las ventas actuales de la empresa el 5% del monto de facturación de los clientes clase A, que incumplen con los compromisos de pago obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para las nuevas condiciones creadas lo cual aumenta significativamente a \$ 2626144.89. (Ver anexo 7)

Escenario 2

Se deduce al total de las ventas actuales de la empresa el 10% del monto de facturación de los clientes clase A, que incumplen con los compromisos de pago obteniendo un nuevo valor de ventas esperadas para las nuevas condiciones creadas lo cual aumenta significativamente a \$ 2751199.41. (Ver anexo 7)

3.2.2- Paso 2 Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Cálculo del promedio de cuentas por cobrar:

Escenario 1

En este caso el promedio de cuentas por cobrar es de \$ 437690.81. (Ver anexo 7)

Escenario 2

En el segundo escenario el promedio de cuentas por cobrar es de \$ 458533.23. (Ver anexo 7)

Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar:

Escenario 1

Se presenta el cálculo del indicador según lo esperado obteniendo un valor de \$ 329914.66. (Ver anexo 7)

Escenario 2

Se evidencia el cálculo del indicador según lo esperado obteniendo un valor de \$ 342190.88. (Ver anexo 7)

Cálculo del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar:

Escenario 1

En el programa propuesto de este escenario se obtiene el costo por asumir el mismo por un valor de \$125122.23. (Ver anexo 7)

Escenario 2

En este escenario con el programa propuesto se obtiene el costo por asumir el mismo por un valor de \$137398.45. (Ver anexo 7)

3.2.3- Paso 3 Cálculo del costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Escenario 1

El resultado obtenido demuestra con claridad un rendimiento de \$ 12512.23 al invertir los recursos resultantes del ahorro alcanzado de la desinversión en cuentas por cobrar, en otra alternativa de mercado con una tasa de interés del 10% según lo expuesto anteriormente. (Ver anexo 7)

Escenario 2

Con el resultado obtenido demuestra con claridad un rendimiento de \$ 13739.84 al invertir los recursos resultantes del ahorro logrado de la desinversión en cuentas por cobrar, en otra alternativa de mercado en este caso como la desinversión promedio es menor se llega a un menor resultado. (Ver anexo 7)

3.2.4- Paso 6 Toma de decisiones

Escenario 1: Que las ventas crezcan en un 5%

Utilidad Marginal	\$ 541397,40
Costo Inversión adicional	12512,23
Resultado (*)	\$ 38885,17

En este escenario con el programa propuesto la empresa puede obtener por concepto de utilidades \$ 51397,40 el costo por asumir el programa es de \$12512,33 por lo tanto la entidad debe flexibilizar más los estándares de crédito.

Asumir el programa propuesto es mucho más factible; únicamente con un rendimiento sobre la inversión del 41% cambiaría la decisión. (Ver *)

Escenario 2: Que las ventas crezcan en un 10%

Utilidad Marginal	\$ 102794,81
Costo Inversión adicional	13739,84
Resultado (*)	\$ 89054,97

En este escenario con el programa propuesto la empresa puede ganar por concepto de utilidades \$102794,81. El costo por asumir el programa propuesto es de \$ 13739,84 por lo tanto la empresa debe flexibilizar más sus estándares de crédito o sea programa propuesto; siendo así debe prolongar el periodo de crédito hasta 45 días.

Es mucho más factible implementar el programa propuesto, únicamente con un Rendimiento sobre la inversión por encima de 74,82% cambiaría la decisión.

Tabla Resumen

Detalle	Escenario 1	Escenario 2
Utilidad Marginal	\$ 51397,40	\$ 102794,81
Costo inversión (Ahorro)	12512,23	13739,84
Resultado	\$ 38885,17	\$ 89054,97

A modo de de resumen, en ambos escenarios es recomendable la flexibilización de los estándares de créditos o sea programa propuesto ya que las utilidades se incrementan.

Conclusiones.



Conclusiones:

- 1.- Se determinó que el 46.69% de los clientes representan el 87,9% de la inversión en cuentas por cobrar.
- 2.- De los 7 clientes clase A solo 2 incumplen sus compromisos de pago.
- 3.- Se pudo verificar que en ninguno de los 3 escenarios analizados le es factible a la entidad la cancelación del contrato de los créditos a esos clientes pocos serios, ya que esto provocaría pérdida.
- 4.- A la entidad le es factible aplicar el aplazamiento del periodo de crédito ya que se incrementa su utilidad, aunque la empresa debe incrementar el volumen de sus ventas.

Recomendaciones.



Recomendaciones:

- Revisar los contratos de créditos de los clientes poco serios, con el objetivo de reorientar la política de crédito de la entidad.
- Sistematizar la aplicación del procedimiento al menos con una periodicidad trimestral.
- Este procedimiento debe ser aplicado en las Unidades empresariales de base de la empresa.

Bibliografía.



BIBLIOGRAFIA

- Abreus Cabrera, Mairenis. (2008, December 12). Administración Financiera de Cuentas por Cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena.
- Bernstein, Leopold A.. (1998). Financial Statements Analysis. Estados Unidos.
- Blake, Claudia. (2008, November 3). Administración financiera de cuentas por cobrar en la Empresa Oleohidráulica Cienfuegos.
- Brito Sarría, Yasmany. (2011, October 17). Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Espartaco.
- Calaron Terry, Ada Rosa. (2010). Aplicación del procedimiento para la Administración de cuentas por cobrar Comercializadora Minaz Cienfuegos.
- Calderón Terry, Ada Rosa. (2010, September 6). Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora MINAZ Cienfuegos.
- Castro Ruz, Fidel. (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Colectivo de autores. (2007). Administración de Cuentas por Cobrar. www.universidadabierta.edu.mx.
- Colectivo de autores. (2009a). Administración de Cuentas por Cobrar (I) Políticas y Estándares de créditos.
- Colectivo de autores. (2009b). Administración de Cuentas por Cobrar (II) Análisis de créditos. www.gestiopolis.com. Retrieved from www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm.
- Colectivo de autores. (2009c). Aspectos básicos de análisis de crédito. www.gestiopolis.com. Retrieved from www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincxc.htm.
- Colectivo de autores. (2008a, November 3). Los Procedimiento de crédito y de cobranza, en relación a los clientes. <http://usuarios.lycos.es/base111/capital.htm>.
- Colectivo de autores. (2008b, November 8). Manejo de las Cuentas por Cobrar. <http://www.salonhogar.com>. Retrieved from <http://www.salonhogar.com/materias/administración/planeadelainversión.htm>.
- Cordero, Luís A. L. (2000). Cabudare. Universidad Fermín Toro.
- Cuentas por cobrar. (2002 10). . Retrieved from 18.www.universidadabierta.edu.mx.
- Cuentas por cobrar. (n.d.). 19.www.gestiopolis.com. Retrieved from 19.www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm.
- González Escoto, Roberto. (2009, June 17). Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos.
- León Andrade, Mercedes. (2011, March 24). Aplicación de un procedimiento de administración de cuentas por cobrar en la Empresa Productos Lácteos Escambray.
- López Lobaina, Dunia. (2010, September 6). Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema, Cienfuegos.

- López Lobaina, Dunia, Alay Rafael Correa Sánchez, Miguel Santana Justiz. (2011, January 4). Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema, Cienfuegos.
- Muñiz, Juan L. (1987). Estadística Primera Parte. Cuba: Universidad de Habana, Facultad de Matemática Cibernética.
- Pérez Morales, Ramlif. (2011, November 15). Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
- Piedra García, Antonio Alberto. (2010, September 6). Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo.
- Planificación Financiera a Corto Plazo. (2008, de enero 6). www.gestiopolis.com. Retrieved from www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/evfincxc.htm.
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. (2007, diciembre). Retrieved from www.universidadabierta.edu.mx.
- Quevedo Amárala, Rosario. (2009). técnicas para la administración de cuentas por cobrar en la Unidad Propaganda Provincial del PCC.
- Quintana García, Liliana. (2005). Universidad Abierta.
- Ramos Álvarez, Lic. Andrés. (2008, October 30). Optimización de Cuentas por Cobrar. Generalidades Teóricas.
- Ramos, A. (2006). Administración de cuentas por cobrar empresa pesquera industrial.
- Ramos Álvarez, Andrés. (2008, November 3). Administración de Cuentas por Cobrar en La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.
- Reyes Cavada, Martha Elexis. (2010, September 6). Aplicar procedimiento metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cítricos Arimao.
- Santana Mollineda, Aglay. (2004). Estrategias Financieras para la Gestión en ARTEX S.A. Cienfuegos.
- Suárez Gómez, Danisley. (2010, September 6). Gestión de las cuentas por cobrar en la sucursal CIMEX Cienfuegos y su repercusión económico-financiera.
- Van Horne, James C. (n.d.). Administración Financiera.
- Weston, J. Fred. (1994). Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Wild, J. John. (2000). Financial Accounting; Information for Decisions. Estados Unidos.
- Zurita García, Grisel Emilia. (2010, September 6). Auditoría de Gestión a las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo de la "Empresa Agropecuaria Primero de Mayo.

Anexos.



Anexo 1: Balance de comprobación de saldos 2011

BALANCE DE COMPROBACION POR SALDOS			
CAMPISMO POPULAR CIENFUEGOS			
ENERO-DICIEMBRE 2011			
CUENTA	DETALLE	DEBITOS	CREDITOS
101	EFFECTIVO PARA PAGOS MENORES	250.00	
102	EFFECTIVO PARA CAMBIO	850.00	
103	EFFECTIVO PENDIENTE A DEPOSITAR	321.14	
104	SALARIO EXTRAIDO PARA NÓMINA	0.00	
105	CHEQUES POR DEPÓSITAR	21246.70	
110	EFFECTIVO EN BANCO	18070.24	
119	EFFECTIVO PARA PROCESO INVERSIONISTA	62602.84	
135	CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	423803.91	
136	CUENTAS POR COBRAR AÑO ANTERIOR	0.00	
142	PRESTAMOS INTERNOS A COBRAR	0.00	
138	CUENTAS POR COBRAR UAC	0.00	
164	ADEUDO DEL ORGANISMO	132562.37	
189	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	119861.06	
192	ENVASES Y EMBALAJES RETORNABLES	33677.06	
193	UTILES Y HERRAMIENTAS EN ALMACÉN	3621.88	
194	UTILES Y HERRAMIENTAS EN USO	83467.07	
199	INVENTARIO A PIE DE OBRA	0.00	
202	MERCANCIA PARA LA VENTA	113043.39	
203	MERCANCIA PARA LA VENTA EN ALMACEN	42119.99	
240	ANIMALES PRODUCTIVOS	10000.00	
242	MAQUINARIA Y EQUIPOS ENERGETICOS PRODUCTIVOS	27855.48	
243	MUEBLES, OBJ.EQUIP.DE OFICINAS , OTROS	368208.26	
244	EDIFICIO Y OTRAS CONSTRUCCIONES	555610.59	
245	MEDIOS Y EQUIPOS DE TRANSPORTE	51203.37	
246	EQUIPOS Y OTROS MEDIOS BASICOS EN ALMACÉN	20527.63	
249	APARATOS Y EQUIPOS TECNICOS ESPECIALES	13607.51	

	INV. EN PROCESO, CONSTRUCCION Y MONTAJE	199974.25	
265			
280	INVENTARIO A PIE DE OBRA	79960.72	
300	GASTOS DIFERIDOS	0.00	
330	PERDIDAS Y DETERIORO	0.00	
340	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	468402.07	
350	OPERACIONES ENTRE DEPENDENCIAS ACTIVO	3170807.48	
370	DESCUENTO COMERCIAL / IMPUESTO		64415.57
375	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		53426.78
410	CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO CORRIENTE		217172.73
411	CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO AÑO ANTR		0.00
413	CUENTAS POR PAGAR ENTRE DEPENDENCIA		120781.81
430	COBRO ANTICIPADO		0
450	OBLIGACIONES CON EL ORGANO NACIONAL		67776.93
455	NOMINA POR PAGAR		64891.70
460	RETENCIONES POR FORMACION		443.86
461	RETENCIONES POR REFORMA URBANA		245.28
464	RETENCIONES POR CREDITOS PERSONALES		2718.11
465	OTRAS RETENCIONES		480.00
471	PRESTAMOS INTERNOS A COBRAR		242000.00
492	PROVICION PARA VACACIONES		36866.24
493	OTRAS PROVOCIONES OPERACIONALES		5711.72
565	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS		0.00
575	OPERACIONES ENTRE DEPENDENCIAS PASIVO		3170807.48
600	INVERSION ESTATAL		956217.42
576	FINANCIAMIENTO RECIBIDO		56357.65
645	RESERVA PARA EL PAGO DEL FES		2875.59
800	DEVOLUVION VTAS	0.00	
805	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	285875.83	
811	COSTO VENTA DE MERCANCIAS	2472673.84	
824	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	61441.78	

825	APORTES A LA UACC	143804.42	
827	GASTOS DE OPERACIONES	371246.84	
835	GASTOS FINANCIEROS	714.22	
845	GASTO POR PERDIDA	0.00	
855	GASTO AÑO ANTERIOR	0.00	
866	GASTO DE COMEDOR Y CAFETERIA	43857.26	
906	VENTAS DE MERCANCIAS		4168483.95
916	INGRESOS POR SUBSIDIOS		0.00
940	INGRESO AÑO ANTERIOR		0.00
950	OTROS INGRESOS		169596.38
951	INGRESO COMEDOR Y CAFETERIA		44791.04
		9401269.20	9401269.20

Anexo 2: Monto de facturación referente al cliente año 2011

No. Cliente	Nombre del Cliente	Monto Facturación
1	Campismo Popular Jagua	\$ 592759.00
2	Campismo Playa El Inglés	250108.89
3	Villa Guajimico	44004.07
4	Alimenticia Cienfuegos	375163.10
5	PAMEX	155054.10
6	El Cárnico	76044.12
7	El Lácteo	100044.09
8	ITH	500218.02
9	Bucanero	95041.05
10	EMPA	225098.30
11	Torrefactora de Café	40017.00
12	La Avícola	33140.00
13	CIMEX	14765.00
14	ASTISUR	10090.03
15	MICALUM	9543.00
Total de ventas a crédito:		\$2501090.37

Anexo 3: Determinación del % participación monetaria de cada cliente en el valor total de las cuentas por cobrar

No. Cliente	Porcentaje de participación	de	Monto de facturación	de	Porcentaje de la facturación total %
1	6.67		\$ 592759.00		23.7
2	6.67		250108.89		10
3	6.67		44004.07		1.7
4	6.67		375163.10		15
5	6.67		155054.10		6.2
6	6.67		76044.12		3
7	6.67		100044.09		4
8	6.67		500218.02		20
9	6.67		95041.05		3
10	6.67		225098.30		9
11	6.67		40017.00		1.6
12	6.67		33140.00		1.3
13	6.67		14765.00		0.6
14	6.67		10090.03		0.5
15	6.67		9543.00		0.4
			\$2501090.37		0.4

Anexo 4: Determinación del tipo de clase de cada cliente

Número	% de participación	% de facturación	% Participación acumulada	% Facturación acumulada	Clase
1	6.67	23.7	6.67	23.7	A
8	6.67	20	13.34	43.7	A
4	6.67	15	20.01	58.7	A
2	6.67	10	26.68	68.7	A
10	6.67	9	33.35	77.7	A
5	6.67	6.2	40.02	83.9	A
7	6.67	4	46.69	87.9	A
6	6.67	3	53.36	90.9	B
9	6.67	3	60.03	93.9	B
3	6.67	1.7	66.70	95.6	B
11	6.67	1.6	73.37	97.2	C
12	6.67	1.3	80.04	98.5	C
13	6.67	0.6	86.71	99.1	C
14	6.67	0.5	93.38	99.6	C
15	6.67	0.4	100	100	C

Anexo 5: Determinación del promedio de pago por cada cliente clase A

Cliente: Campismo Popular Jagua (1)

Periodo de crédito 30 días.

No. Factura	Fecha Facturación	Fecha Cobro	Días
22	22-1-2011	24-2-2011	32
38	7-2-2011	27-3-2011	50
49	16-2-2011	13-4/2011	55
50	3-3-2011	13-4-2011	41
59	12-4/2011	24-5-2011	36
65	10-5-2011	19-6-2011	40
69	3-6-2011	28-7-2011	55
81	20-7-2011	23-8-2011	33
84	12-8-2011	22-9-2011	41
92	12-9-2011	13-10-2011	31
100	17-10-11	20-11-20101	33
104	7-11-2011	20-12-2011	43
108	18-11-2011	4-1-2012	47
Media			54

Cliente: ITH (8)

Periodo de crédito 30 días.

No. Factura	Fecha Facturación	Fecha Cobro	Días
39	8-2-2011	3-3-2011	23
55	14-3-2011	28-3-2011	14
57	2-4-2011	3-5-2011	31
64	7-5-2011	31-5-2011	24
71	6-6-2011	30-7-2011	54
80	17-7-2011	3-9-2011	47
82	2-8-2011	3-9-2011	36
91	7-9-2011	2-10-2011	25
94	24-9-2011	1-11-2011	37
96	3-10-2011	22-11-2011	50
101	28-10-2011	12-12-2011	45

107	12-11-2011	25-12-2011	43
109	19-11-2011	29-12-2011	40
110	1-12-2011	29-12-2011	28
Media			35

Cliente: Alimenticia Provincial (4)

Periodo de crédito 30 días.

No. Factura	Fecha Facturación	Fecha Cobro	Días
18	18-1-2011	31-1-2011	13
40	8-2-2011	18-2-2011	10
53	8-3-2011	16-3-2011	8
60	12-4-2011	27-4-2011	9
68	26-5-2011	30-5-2011	4
72	6-6-2011	18-6-2011	12
79	10-7-2011	31-7-2011	21
83	10-8-2011	25-8-2011	15
93	12-9-2011	30-9-2011	13
95	2-10-2011	28-10-2011	26
105	7-11-2011	30-11-2011	23
113	5-12-2011	20-12-2011	15
Media			14

Cliente: Campismo Playa El Inglés (2)

Periodo de crédito: 30 días.

No. Factura	Fecha Facturación	Fecha Cobro	Días
8	8-1-2011	2-2-2011	25
37	6-2-2011	28-2-2011	22
56	14-3-2011	26-3-2011	12
58	6-4-2011	1-5-2011	25
66	18-5-2011	31-5-2011	13
73	6-6-2011	1-7-2011	25
78	9-7-2011	30-7-2011	21
85	12-8-2011	31-8-2011	19

88	3-9-2011	30-9-2011	27
99	16-10-2011	1-11-2011	25
103	5-11-2011	30-11-2011	25
112	3-12-2011	30-12-2011	27
Media			22

Cliente: EMPA (10)

Periodo de crédito: 30 días.

No. Factura	Fecha Facturación	Fecha Cobro	Días
41	8-2-2011	18-2-2011	10
54	8-3-2011	15-3-2011	7
61	16-4-2011	30-4-2011	14
67	18-5-2011	1-6-2011	14
74	6-6-2011	20-6-2011	14
86	12-8-2011	1-9-2011	20
89	3-9-2011	20-9-2011	27
98	6-10-2011	3-11-2011	26
	2-11-2011	2-12-2011	30
	5-12-11	28-12-2011	23
Media			19

Cliente: PAMEX (5)

Periodo d crédito: 30 días.

No. Factura	Fecha Facturación	Fecha Cobro	Días
3	3-1-2011	29-1-2011	26
52	6-3-2011	1-4-2011	25
62	28-4-2011	19-5-2011	21
70	3-6-2011	29-6-2011	26
97	7-7-2011	21-7-2011	14
90	4-9-2011	2-10-2011	28
105	7-11-2011	3-12-2011	26
Media			24

Cliente: Lácteo (7)

Periodo de crédito: 30 días.

No. Factura	Fecha Facturación	Fecha Cobro	Días
47	14-2-2011	3-3-2011	17
51	3-3-2011	28-3-2011	25
63	5-5-2011	2-6-2011	27
74	7-6-2011	30-6-2011	23
76	4-7-2011	30-7-2011	26
87	2-9-2011	28-9-2011	26
97	4-10-2011	1-11-2011	26
106	8-11-2011	25-11-2011	23
111	1-12-2011	27-12-2011	26
Media			24

Anexo 6: Aplicación de los procedimientos

Escenario 1: Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan en un 100%.

Cálculo de la utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por las ventas	\$2501090,37	\$1408113,35	a)
Menos Costos			
variables	1473142,33	829379,13	b)
Fijos	432688,63	432688,63	c)
Utilidad Neta	\$595259,41	\$146045,59	

Utilidad Marginal con el nuevo plan: (\$449213,82)

Programa Propuesto – Programa Actual

\$ 146045,59 _ \$ 595259,41

Ventas para el nuevo plan propuesto.

\$2501090,37	Ventas actuales
592759.00	Ventas (Cliente 1)
500218.02	Ventas (Cliente 8)
(-) 1092977,00	Total de ventas
\$1408113,35	Ventas propuestas a)

Cálculo de los costos variables para el nuevo plan propuesto

b) X % de decrecimiento de las ventas

\$1473142,33 X 43.7% = \$ 643763,20

Costo variable total _ Disminución del 43.7% del costo variable total

\$1473142,33 __ \$643763,20 = \$ 829379,13 b)

Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Mes	Actual	variación	Propuesto
enero	\$ 114246,32		
febrero	172369,24		
marzo	179001,10		

abril	184946,92		
mayo	191853,00		
junio	209651,31		
julio	242989,40		
agosto	274376,15		
septiembre	297978,73		
octubre	391502,50		
noviembre	542359,02		
diciembre	423803,91		
Total	\$3225077,60		
	/ 12 Meses		
Promedio de cuentas por cobrar	\$268756,47	\$(-) 91081,42 (d)	\$ 177675,05

	Ventas Actuales
\$592759,00	Ventas (01)
500218,02	Ventas (08)
1092977,02	Total de ventas
/ 12 Meses	XXXXXXXXXXXXX
\$ 91081,42(d)	XXXXXXXXXXXXX

Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar

Rentabilidad general

Programa Actual	Programa Propuesto
\$ 1905830,96 / 2501090.37	\$ 1262067,76 / 1408113,35
b)+c) / a	b)+c) / a
= 76,20%	= 89,62827%

Inversión promedio de cuentas por cobrar

Programa actual	\$ 268756,47 X 76,20% =\$ 204793,43
Programa propuesto	\$ 177675,05 X 89,6282 =\$ 159249,07

Cálculo del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Inversión Promedio (Programa Propuesto)	\$ 159249,07
Inversión Promedio (Programa Actual)	204792,43
Inversión Marginal (Ahorro)	\$ 45543,36

Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Costo adicional (ahorro) = Inversión marginal X Rendimiento / la Inversión
 = \$ 45543,26 X 10% (Indicador ramal)
 = \$ 4554,32

Escenario 2: Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan con un 50%.

Cálculo utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por las ventas	\$2501090,37	\$1954601,86	a)
Menos Costos			
variables	1473142,33	1151260,73	b)
Fijos	432688,63	432688,63	c)
Utilidad Neta	\$595259,41	\$370652,50	

Utilidad marginal con el nuevo plan: (\$224606,91)

Programa Propuesto __ Propuesto Actual
 \$ 370652,50 __ \$595259,41

Ventas por el nuevo plan propuesto

\$2501090,37	Ventas Actuales
592759,00	Ventas (Cliente 1)
500218,02	Ventas (Cliente 8)
1092977,02	Total de ventas
- 546488,31	50% de las ventas
\$1954601,86	Ventas propuestas a)

Cálculo de los costos variables para el mes plan propuesto

b) X % de decrecimiento de las ventas

\$1473142,33 X 43,7% X 0.5 = \$321881,60

Costo variable con el nuevo plan propuesto

Costo variable total __ disminución de ½ de 43,7% del costo variable total

\$1473142,33 __ \$321881,60 = \$ 1151260,73 b)

Cálculo costos variables y costos fijos actuales (Ver anexo 8)

Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Mes	Actual	variación	Propuesto
enero	\$ 114246,32		
febrero	172369,24		
marzo	179001,10		
abril	184946,92		
mayo	191853,00		
junio	209651,31		
julio	242989,40		
agosto	274376,15		
septiembre	297978,73		
octubre	391502,50		
noviembre	542359,02		
diciembre	423803,91		
Total	\$3225077,60		
	/ 12 Meses		
Promedio de cuentas por cobrar	\$268756,47	-\$45540,71 (d)	\$223215,76

	Ventas Actuales
\$592759,00	Ventas (01)
500218,02	Ventas (08)
1092977,02	Total de ventas
546488,31	50% de las ventas
\$45540,71 (d)	XXXXXXXXXXXXXX

Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa Actual	Programa Propuesto
\$1905830,96 / 2501090,37	1583949,36 / 1954601,86
b) +c / a)	b) +c) / a)
76,20%	81,03693%

Inversión promedio en cuentas por cobrar

Programa actual	\$68756,47 x 73,20% = \$204792,43
Programa propuesto	\$223215,76 x 81,03693% = \$180887,30

Cálculos del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Inversión Promedio (programa propuesto)	\$180887,20
Inversión Promedio (programa actual)	204792,43
Inversión Marginal (Ahorro)	23905,23

Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Costo adicional = Inversión marginal X Rendimiento / Inversión
 = \$23905,23 X 10% (indicador Ramal)
 = \$ 2390,52

Escenario 3: Que las ventas de los clientes pocos serios se reduzcan en un 25%.

Cálculo de la utilidad marginal

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por las ventas	\$2501090,37	\$2227846,12	a)
Menos: Gastos			
Variables	1473142,33	1312201,53	b)
Fijos	432688,63	432688,63	c)
Utilidad Neta	\$595259,41	\$482955,96	XXXXXXXXXXXX

Utilidad marginal con el mismo plan: (\$ 112303,45)

Programa Propuesto ___ Programa Actual
 \$ 482955,96 ___ \$ 595259,41

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$2501090,37	Ventas Actuales
592759,00	Ventas (01)
500218,02	Ventas (08)
1092977,02	Total de ventas
- 273244,25	25% ventas
\$2227846,12	XXXXXXXXXXXX

Cálculo de los costos para el nuevo plan propuesto

b) X % de decrecimiento de las ventas

$$1473142,33 \times 43,7\% \times 0.25 = \$ 160940,80$$

Costo variable total __ Disminución del ¼ de 43,7% del costo variable total

$$\$ 1473142,33 \text{ __ } \$160940,80 = \$ 1312201,53$$

Cálculos de costos variables y costos fijos actuales (Ver anexo 8)

Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Cálculo del promedio de cuentas por cobrar

Mes	Actual	variación	Propuesto
enero	\$ 114246,32		
febrero	172369,24		
marzo	179001,10		
abril	184946,92		
mayo	191853,00		
junio	209651,31		
julio	242989,40		
agosto	274376,15		
septiembre	297978,73		
octubre	391502,50		
noviembre	542359,02		
diciembre	423803,91		
Total	\$3225077,60		
	/ 12 Meses		
Promedio de cuentas por cobrar	\$268756,47	-\$22770,35 (d)	\$245986,12

XXXXXXXX	Ventas Actuales
592759,00	Ventas (01)
500218,02	Ventas (08)
1092977,02	Total de ventas
- 273244,25	25% ventas
/ 12 meses	XXXXXXXXXXXX
\$ 22770,35 (d)	XXXXXXXXXXXX

Cálculo de la Inversión en cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / Ingresos

Programa Actual	Programa Propuesto
\$1905830,96 / 2501090,37	1744890,16 / 2227846,12
b) +c / a)	b) +c) / a)
76,20%	78,32184%

Inversión promedio en cuentas por cobrar

Programa Actual	\$268756,47 X 76,20% = \$ 204792,43
Programa propuesto	\$245986,12 X 78,32184% = \$ 192660,85

Cálculo del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 192660,85
Inversión promedio (programa actual)	204792,43
Inversión marginal (ahorro)	12131,58

Cálculo del costo por invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Costo adicional = Inversión Marginal X Rendimiento / la Inversión
 = \$ 12131,58 X 10% (indicador Ramal)
 = \$ 1213,16

Anexo 7: Aplicación del procedimiento B

Escenario 1: Que las ventas crezcan en un 5%

Cálculo de la utilidad marginal con el nuevo plan propuesto

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por las ventas	\$2501090,37	\$2626144,89	a)
Menos: Gastos			
Variables	1473142,33	1546799,45	b)
Fijos	432688,63	432688,63	c)
Utilidad Neta	\$595259,41	\$646656,81	

Utilidad Marginal con el mismo plan: \$ 51397,40

Programa Propuesto — Programa Actual

\$ 646656,81 — \$ 595259,41

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$2501090,37	Ventas Actuales
+ 125054,52	Aumento 5% ventas
\$ 2626144,89	Ventas propuestas a)

Cálculo de los costos variables para el plan propuesto

b) + (b) X % Crecimiento de las ventas

$$\begin{aligned}
 & \$ 1473142,33 + \$ 1473142,33 (5\%) = \$ 1473142,33 + \$ 73657,12 \\
 & = \$ 1546799,45 \quad b)
 \end{aligned}$$

Cálculos de los costos variables y costos fijos actuales (Ver anexo 8)

Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Cálculo promedio de las cuentas por cobrar

Programa Actual	Programa Propuesto
Rotación	Rotación
Cuentas = \$ <u>2501090,37</u> = 9 veces	Cuentas = \$ <u>2626144,89</u> = 6 veces
Por cobrar \$ 268756,47	Por cobrar \$ 437690,814
Periodo	Periodo
promedio = \$ <u>360 días</u> = 40 días	promedio = \$ <u>360 días</u> = 60 días
de cobro 9 veces	de cobro 6 veces

Promedio de cuentas por cobrar

Detalle	Periodo de crédito	Periodo de cobro
Programa Actual	30 días	40 días
Programa propuesto	45 días	0 = 33 días

Aplicamos regla de tres:

$$30 \text{ días} \quad 40 \text{ días} \quad D = 45 \text{ días} \times 40 \text{ días} / 30 \text{ días} = 60$$

$$45 \text{ días} \quad D$$

$$A \text{ días} \quad C$$

$$B \text{ días} \quad D$$

$$D = \frac{B \text{ días} \times C \text{ días}}{A \text{ días}}$$

$$A \text{ días}$$

$$D = E$$

$$\text{Rotación} = 360 \text{ días} / E = F \text{ veces}$$

$$\text{Promedio} = \frac{V}{F}$$

Entonces:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = 360 \text{ días} / 60 \text{ días} = 6 \text{ veces}$$

$$\begin{aligned} \text{Promedio Cuentas por cobrar} &= \text{Ventas a crédito} / \text{Rotación cuentas por cobrar} \\ &= \$ 2626144,89 / 6 \text{ veces} \\ &= \$ 437690,81 \end{aligned}$$

Cálculo de la inversión promedio en cuentas por cobrar

$$\text{Rentabilidad General} = \text{gastos} / \text{Ingresos}$$

Programa Actual	Programa Propuesto
\$1905830,96 / 2501090,37	1979488,08 / 2626144,89
b) +c / a)	b) +c) / a)
76,20%	75,37619%

Inversión promedio en cuentas por cobrar

Programa Actual	\$268756,47 X 76.20% = \$ 204792,43
Programa propuesto	\$437690,81 X 75,37619% = \$ 329914,66

Cálculo del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Inversión promedio (programa propuesto)	\$ 329914,66
Inversión promedio (programa actual)	204792,43
Inversión marginal (ahorro)	\$ 125122,23

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

Costo adicional = inversión marginal X Rendimiento / inversión
 = \$ 125122,23 X 10% (indicador ramal)
 = \$ 12512,23

Escenario 2: Que las ventas crezcan en un 10%

Cálculos de la utilidad marginal en cuentas por cobrar

Detalle	Actual	Propuesto	Referencia
Ingresos por las ventas	\$2501090,37	\$2751199,41	a)
Menos: Gastos			
Variables	1473142,33	1620456,56	b)
Fijos	432688,63	432688,63	c)
Utilidad Neta	\$595259,41	\$698054,22	

Utilidad marginal con el mismo plan: \$ 102794,81

Programa Propuesto ___ Programa Actual
 \$ 698054,22 ___ \$ 595259,41

Ventas para el nuevo plan propuesto

\$2501090,37	Ventas Actuales
+ 250109,11	Aumento 5% ventas
\$ 2751199,41	XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Cálculo de los costos variables para el plan propuesto

b) + (b) X % Crecimiento de las ventas
 \$ 1473142,33 + \$ 1473142,33 (10%) = \$ 1473142,33+\$ 147314,23
 = \$ 1620456,56

Cálculos de los costos variables y costos fijos actuales (Ver anexo 8)

Cálculo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Cálculo promedio de cuentas por cobrar

Programa Actual	Programa Propuesto
Rotación	Rotación
Cuentas = \$ <u>2501090,37</u> = 9 veces	Cuentas = \$ <u>2751199,41</u> = 6 veces
Por cobrar \$ 268756,47	Por cobrar \$ 458533,23
Periodo	Periodo
Promedio = \$ <u>360 días</u> = 40 días	promedio = \$ <u>360 días</u> = 60 días
de cobro 9 veces	de cobro 6 veces

Promedio de cuentas por cobrar

Detalle	Periodo de crédito	Periodo de cobro
Programa Actual	30 días	40 días
Programa propuesto	45 días	60 días

Aplicación regla de tres

$$30 \text{ ____ } 40 \text{ D} = 45 \text{ días} \times 40 \text{ días} / 30 \text{ días} = 60$$

$$45 \text{ ____ } \text{D}$$

Entonces

$$\text{Rotación} = 360 \text{ días} / \text{Periodo promedio de cobro}$$

$$= 360 \text{ días} / 60 \text{ días}$$

$$= 6 \text{ veces}$$

$$\text{Promedio cuentas por cobrar} = \text{ventas a crédito} / \text{Rotación cuentas por cobrar}$$

$$\text{Promedio cuentas por cobrar} = \$ 2751199,41 / 6 \text{ veces}$$

$$= \$ 458533,23$$

Cálculo inversión promedio en cuentas por cobrar

Rentabilidad General = Gastos / ingresos

Programa Actual	Programa Propuesto
\$1905830,96 / 2501090,37	2053145,19 / 2751199,41
b) +c / a)	b) +c) / a)
76,20%	74,62728%

Inversión Promedio

Programa Actual	\$268756,47 X 76,20% = 204792,43
Programa propuesto	\$458533,23 X 74,62728% = \$342190,88

Cálculo costo inversión marginal en cuentas por cobrar

$$\text{Inversión promedio (programa propuesto)} \quad \$ 342190,88$$

$$\text{Inversión promedio (programa actual)} \quad 204792,43$$

$$\text{Inversión marginal (ahorro)} \quad \$ 137398,45$$

Cálculo del costo de invertir adicionalmente en cuentas por cobrar

$$\text{Costo adicional} = \text{inversión marginal} \times \text{Rendimiento} / \text{inversión}$$

$$= \$ 137398,45 \times 10\% \text{ (indicador ramal)}$$

$$= \$ 13739,84$$

ANEXO 8: Costos fijos, Costos variables

Cálculos costos variables (b) y costos fijos (c)

Calculo costo variable

Referencia: (b)

Costos variables

PARTIDA	IMPORTE
811	\$ 1473142.23
TOTAL	\$ 1473142.23

Cálculos costos Fijos

Referencia: (c)

Costos Fijos

PARTIDA	IMPORTE
824	\$ 61441.78
827	\$ 371246.84
TOTAL	\$ 432688.63