



*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Carrera Contabilidad y Finanzas*

Tesis en opción al título Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

***Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la
UEB Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros
Cienfuegos***

Autor: María Caridad Vega Delgado

Tutor: MSc. Alay Rafael Correa Sánchez

Curso: 2016-2017
“Año 59 de la Revolución”

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

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos, Sede “Carlos Rafael Rodríguez” 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 conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

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

Información Científico
Nombres, apellidos y firma

Técnica Computación
Nombres, apellidos y firma

Firma del tutor

Síntesis

La investigación titulada “Aplicación de procedimiento para la Administración Financiera de las cuentas por cobrar en la UEB Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros (Tecnoazúcar) Cienfuegos se desarrolló con el objetivo de conocer qué efectos tendría la modificación de los estándares totales de crédito sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la empresa referida. Para esto se aplicó el procedimiento propuesto por López (2010). El informe del estudio se estructura en tres capítulos. En la ejecución del trabajo se emplearon diversas técnicas para el diagnóstico de la entidad y el desarrollo general de la investigación, como las técnicas de análisis económico financiero: Razones Financieras, Estados Comparativos Porcentuales, Cuadrante de Navegación; asimismo se revisaron documentos, se realizaron entrevista, se observó directamente. Se consulta una amplia bibliografía la cual se gestiona con las tecnologías disponibles más actuales, tales como el gestor bibliográfico ZOTERO. Se utilizó el paquete Microsoft Office Excel 2010. Se arriban a conclusiones útiles y prácticas y en función de las mismas se realizan recomendaciones a la dirección y al personal financiero de la empresa.

Abstrac

The investigation titled procedure Application for the Financial Administration of the bills to get paid in the Branch Tecnoazúcar Cienfuegos was developed with the objective of knowing what effects he/she would have the modification of the total standards of credit on the utilities and the bills to get paid of the referred company. For this the procedure was applied proposed by López (2010). The report of the study is structured in three chapters. In the execution of the work diverse techniques were used for the diagnosis of the entity and the general development of the investigation, as the techniques of financial economic analysis: Reason Financial, Percentage Comparative States, Quadrant of Sailing; also documents were revised, they were carried out interview, it was observed directly. A wide bibliography the one is consulted which is negotiated with the most current available technologies, such as the bibliographical agent ZOTERO. The package Microsoft Office Excel was used 2010. They are arrived to useful and practical conclusions and in function of the same ones they are carried out recommendations to the address and the financial personnel of the company.

Índice

Introducción.....	4
Capítulo 1: Fundamentación teórica de la administración financiera de Cuentas por Cobrar	8
1.1 Surgimiento y evolución de las finanzas como disciplina científica.....	8
1.1.1. Decisiones básicas de la teoría financiera.....	8
1.2. Administración de las Cuentas por Cobrar.....	14
1.2.1. Registro en Cuentas por Cobrar.....	14
1.2.2. Administración financiera de las cuentas por cobrar.....	16
1.2.3. Política de créditos comercial	16
1.2.4. Estándares de crédito comercial.....	18
1.2.5. Análisis del Crédito comercial	20
1.2.6. Términos y condiciones de Crédito Comercial	22
1.3. La Administración de Cuentas por Cobrar en Cuba.....	24
1.3.1 Procedimientos diseñados por autores cubanos para la administración de las cuentas por cobrar.....	28
Capítulo 2: Fundamentación del problema de investigación en la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.....	29
2.1 Caracterización de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.....	29
2.1.1. Condiciones de mercado y características de las principales producciones de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.....	38
2.1.2. Características de la política de crédito comercial de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.....	38
2.1.3 Política de gestión de cobro	39

2.2 Diagnóstico de la situación económico - financiera de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.....	39
2.3 Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica	49
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.....	46
3.1 Evaluación de los estándares Totales de Crédito Comercial	51
3.2 Análisis (de la solicitud) de Crédito Comercial.....	63
3.2.1 Caracterización de la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba....	63
3.2.2 Análisis del Comportamiento de los Pagos.....	64
3.2.3 Diagnóstico de la Situación económica financiera de la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba.....	65
3.2.4 Evaluación de la Administración de la entidad.....	70
3.2.5 Condiciones de Mercado	70
3.2.6 Otros factores relevantes.....	71
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

El comercio entre los diferentes sistemas organizativos fueron complejizando las operaciones entre las diversas organizaciones, además con la limitación de los recursos monetarios se tuvo que explorar nuevas vías para el comercio, es por ello que las nuevas relaciones entre las empresas cambiaron sus formas de presentación, para hacer más atractiva la negociación particular, por lo que surgen políticas encaminada a fomentar facilidades, con el objetivo ya no solo de atraer clientes sino además de aumentar las ventas en un período determinado; es así que se utiliza como forma de venta las que se efectúan a crédito o sea sin mediar efectivo o cambio por otro bien en el momento de la operación, permitiendo que se implementaran mecanismos apropiados.

En las variadas y convulsas formas de relaciones comerciales se globalizan las operaciones ya no solo internas en un país o continente sino además entre todos los países siendo así, todo tipo de operaciones entre personas jurídicas o entre personas jurídicas y naturales, y entre personas naturales por lo que es vital el empleo de alternativas que propicien la armonía entre las partes involucradas.

El Modelo Económico Cubano en la actualidad transita por cambios, a partir del VI Congreso del Partido, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos. En los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, fue necesario realizar una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno desde el último congreso.

En cuanto a los factores externos, el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental, con mayor impacto en los países subdesarrollado.

Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impacto de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

Además, el país experimentó el recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, que ininterrumpidamente por espacio de medio siglo le ha sido impuesto por los Estados Unidos de América, aun cuando en la administración de ese país, anterior a la actual, a saber, la del presidente Obama, se ha avanzado en el camino de la normalización de las relaciones, incluidas las económicas y financieras.

Soluciones a corto plazo, encaminadas a eliminar el déficit de la balanza de pagos, que potencien la generación de ingresos externos y la sustitución de importaciones que, a su vez,

den respuesta a los problemas de mayor impacto inmediato en la eficiencia económica, la motivación por el trabajo, la distribución del ingreso que crean las necesarias condiciones infraestructurales y productivas que permitan el tránsito a una etapa superior del desarrollo.

Soluciones del desarrollo sostenible, a más largo plazo, que conduzcan a una autosuficiencia alimentaria y energética altas, un uso eficiente del potencial humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales, así como el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado.

La política económica en la nueva etapa se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, que en la actualización del modelo económico primará la planificación, administración de la economía y el control sistemático que se debe ejercer, será garantía del funcionamiento eficiente de los sistemas.

Como elemento favorable destacó el hecho de que "se ha logrado disminuir significativamente la diferencia existente entre el total de cuentas por cobrar y por pagar en el país". Corresponde ahora al Ministerio de Finanzas y Precios -aseguró- velar para que en el futuro estas cifras no vuelvan a incrementarse. Asimismo, han disminuido los impagos a productores.

Finalmente, Pedraza Rodríguez dijo que "en lo que resta de año se prevé una modificación favorable en el comportamiento de las cuentas por pagar y por cobrar vencidas, lo cual está respaldado por la adopción de un conjunto de medidas económicas en el periodo, que permiten lograr un nivel de estabilización y el cumplimiento de contratos y acuerdos pendientes".

La noción general de la definición de cuentas por cobra es que 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 y 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 generado 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.

"La indisciplina financiera, la falta de fiscalización y control, la burla de los compromisos contractuales, la evasión de información a los organismos supervisores y otras lacras determinaron que a inicio de esta década los débitos alcanzaran volúmenes multimillonarios." Expreso María del Carmen Serra Lliraldi, directora de finanzas y precios de la provincia Cienfuegos.

Los cobros y pagos mantienen una evolución alentadora y la tendencia es al decrecimiento en los saldos vencidos, tanto...; al compararse con diciembre de 2016 las vencidas no se

incrementan. Esto está dado por el chequeo y seguimiento absoluto de la máxima dirección de la provincia, el nivel de responsabilidad adquirida por los directores de las empresas en esta tarea y el papel protagónico de la contratación...” La planificación también ha jugado un rol crucial, ahora la contratación se realiza pactándose los términos de pago: no solo es a 30, 60 o 90 días. El cliente pacta con el proveedor según su capacidad de pago a qué término se le va a pagar. También influyó el nivel de conciliación por parte de las direcciones de finanzas municipales y provinciales con clientes y proveedores, cruzando las informaciones.

La UEB Tecnoazúcar Cienfuegos presenta al cierre del año 2016 en sus cuentas por cobrar un saldo de \$ 84 418 445,45, de ellos \$ 58 380 581,04 están vencidas, el 69,16 % del total. De ellas 27,10 % entre 31 y 60 días, y el 42,13 % tienen más de 90 días. El ciclo de cobro de 73 días es elevado pues el período de crédito comercial que ofrece la organización es de 30 días comerciales.

Problema Científico

¿Qué efectos tendría sobre las utilidades y las cuentas por cobrar de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos, la modificación de sus estándares totales de crédito?

Hipótesis:

La aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar diseñado por López (2010) permite a la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos, evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito y el efecto que esto tendría sobre sus utilidades y cuentas por cobrar y, en coherencia, fortalecer su política de crédito.

Objetivo general:

Aplicar el procedimiento de López (2010) para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos, para un efecto positivo en su gestión.

Objetivos específicos:

1. Revisar críticamente la producción teórica de la ciencia financiera nacional e internacional actual acerca de la administración financiera de cuentas por cobrar.
2. Caracterizar la política de crédito comercial de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.
3. Fundamentar el problema de investigación en la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.
4. Aplicar el procedimiento metodológico para la administración financiera de cuentas por cobrar propuesto por López (2010) en la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.

El trabajo se estructura de la forma que sigue:

Capítulo I: Fundamentación teórica de la administración financiera de Cuentas por Cobrar. En este capítulo se revisa críticamente la producción teórica de la ciencia financiera nacional e internacional actual acerca de la administración financiera de cuentas por cobrar.

Capítulo II: Fundamentación del problema de investigación en UEB Tecnoazúcar Cienfuegos. En este capítulo se caracterizan la empresa y su política de crédito, se realiza un diagnóstico de su situación económica financiera, de manera que se fundamenta el problema de investigación.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar diseñado por López (2010), en la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos.

En este apartado como plantea su título se aplica el procedimiento propuesto por López (2010) y se analizan sus resultados, lo que permite arribar a conclusiones útiles y prácticas para las direcciones generales y financieras de la organización.

Capítulo 1: Fundamentación teórica de la administración financiera de Cuentas por Cobrar

1.1 Surgimiento y evolución de las Finanzas como disciplina científica

El término finanzas, según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, proviene del latín “finís”, que significa terminar o acabar. Tiene su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros.

Las finanzas, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo XX. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Sin embargo, ya desde la segunda mitad del siglo XVIII, con la rápida difusión por Europa y América de los resultados y el espíritu de la Revolución Industrial, tienen lugar innovaciones importantes que propiciaron la expansión de las empresas y la fusión de muchas de éstas; procesos para los cuales se hacen necesarias grandes emisiones de acciones y obligaciones, por lo cual comienza a darse una especial atención a los mercados financieros y a la emisión de empréstitos, los que alcanzan en este período un espectacular auge.

En el siglo XVIII surge el llamado modelo clásico de la mano Adam Smith (1776) en su libro pionero “La riqueza de las naciones donde analizó el modo en que los mercados organizaban la vida económica y conseguían un rápido crecimiento económico.

Hasta principios del siglo XIX en el ámbito de las finanzas, los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de contabilidad, a controlar la teneduría; siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

Ya en el siglo XX, con la segunda década, las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período.

La depresión de los 30 obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones.

Las tendencias conservadoras dominaban, por lo que se le daba mayor importancia a que la empresa mantuviera una sólida estructura financiera. Los abusos cometidos con el endeudamiento, en especial las deudas relacionadas con las empresas tenedoras de servicios públicos, quedaron al descubierto al desplomarse muchas empresas. Estos fracasos, junto con la forma fraudulenta en que fueron tratados numerosos inversionistas, hicieron crecer la

demanda de regulaciones. Estas incrementaron la información financiera que las empresas debían dar a conocer y esto a su vez hizo que el análisis financiero fuera más amplio, pues el analista podía comparar las condiciones financieras y el desempeño de diversas empresas.

Durante la década del 40 del pasado siglo las finanzas siguieron el enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas anteriores. Se analizaba la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a ella, como pudiera ser un inversionista, pero sin poner énfasis en la toma de decisiones. Después de la Segunda Guerra Mundial se desarrollan los primeros estudios referentes a la Investigación de Operaciones y la informática aplicados a la empresa. Comienza a despertarse un interés por planificación y el control, con ellos la implantación de presupuestos, controles de capital y tesorería.

De esta época es la obra del profesor Erich Schneider "Inversión e Interés" (1944), en la que se elabora la metodología para el análisis de las inversiones y se establecen los criterios de Decisión Financiera que den lugar a la maximización del valor de la empresa.

A mediados de la década del 50 del siglo XX adquirió importancia el presupuesto de capital y las consideraciones relacionadas con el mismo. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa. El administrador financiero ahora tenía a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.

Posteriormente aparecieron sistemas complejos de información aplicados a las finanzas, lo que permitió la realización de análisis financieros más disciplinados y provechosos. La era electrónica afectó profundamente los medios que empleaban las empresas para realizar sus operaciones bancarias, pagar sus cuentas, cobrar el dinero que se les debía, transferir efectivo, determinar estrategias financieras, manejar el riesgo cambiario. Se idearon modelos de evaluación para utilizarse en la toma de decisiones financieras.

En Lorie y Savage (1955) resolvieron a través de la Programación Lineal el problema de selección de inversiones sujeto a restricciones presupuestarias estableciéndose una ordenación de proyectos. Asimismo, estos autores cuestionaron la validez del criterio de la TIR frente al VAN.

Otro destacado trabajo de este decenio es el de Modigliani y Miller (1958), donde concluyen que el endeudamiento no es neutral respecto al coste de capital medio ponderado y al valor de la empresa.

En la década del 60 lo más destacado fue el desarrollo de la teoría del portafolio (Markowitz, (1960), posteriormente perfeccionada por Sharpe, Alexander, y Bailey (1999) y su aplicación ulterior a la administración financiera. Teoría que explica el riesgo de un activo individual en función de su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos. Según el grado

de correlación de este activo con los demás que componen el portafolio, el activo será más o menos riesgoso.

En Wingartner (1963) generaliza el planteamiento de Lorie y Savage acerca de selección de inversiones sujeto a restricciones presupuestarias, introduciendo la interdependencia entre proyectos, utilizando Programación Lineal y Dinámica.

En esta década se aborda el estudio de decisiones de inversión en ambientes de riesgo mediante herramientas como la desviación típica del VAN, técnicas de simulación o árboles de decisión, realizados por Hillier (1963), Hertz (1964) y Maage (1964), respectivamente. Montalbano (1965) demuestra que, en algunos casos de inversiones no simples, éstas podrían ser consideradas como mezcla de inversión y financiación.

En la década del 70 del siglo XX empezaron a aplicarse el modelo de fijación de precios de los activos de capital de Sharpe para evaluar los activos financieros. El modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder. También provocó que se centrara aún más la atención sobre las imperfecciones del mercado cuando se juzgaba la selección de los activos realizada por la empresa, el financiamiento y los dividendos.

Desde esta década hasta nuestros días los estudios sobre la ciencia de la Gestión Financiera de las Empresas se han expandido y profundizado notablemente. Surgen nuevas líneas de investigación como las teorías de Valoración de Opciones; de Valoración por Arbitraje y la de Agencia.

En la década del 80 del siglo XX, hubo importantes avances en la valuación de las empresas en un mundo donde reinaba la incertidumbre. Se desató una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tenían sobre el valor: la información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. La noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca a la empresa en el papel de llevar a cabo la comercialización de tipos especiales de derechos financieros.

En los años 90 del siglo XX, las finanzas tuvieron una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se convirtió en parte activo de la generación de riqueza.

Otra realidad de los 90 fue la globalización de las finanzas. A medida que se integraron los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debió buscar el mejor precio de las fronteras nacionales, a menudo con divisas y otras barreras. Para el año 2000 la metodología basada en el descuento de los flujos de caja se presenta indiscutible y es la más congruente y sólida en cuanto a sus fundamentos teóricos. Esta línea es desarrollada por Martín Marín y Trujillo Ponce (2000) en su obra "Manual de valoración de empresas".

En esta etapa se consolida el creciente valor que dentro de las empresas y en nexo con las finanzas, las tecnologías de información y comunicación, habían venido adquiriendo; factores que permiten a las organizaciones crear valor a través de la gestión integrada de la cadena de valor física y virtual. Estas tecnologías pueden aportar ventajas a la empresa, tales como reducciones en costes o incrementos de valor, adquiriendo la categoría de inversión estratégica para el negocio, dada la repercusión que puede implicar para el futuro de la misma.

En la actualidad los factores externos influyen cada día más en la administración financiera: desregulación de servicios financieros, competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros; volatilidad de las tasas de interés y de inflación, variabilidad de los tipos de cambio de divisas, reformas impositivas, incertidumbre económica mundial, problemas de financiamiento externo, excesos especulativos y los problemas éticos de ciertos negocios financiero.

En resumen, los estudios de las finanzas evolucionaron desde el estudio descriptivo de su primera época, hasta los análisis rigurosos actuales. Los mismos han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos para abarcar la administración de activos, la asignación de capital y la valuación de empresas en un mercado global.

1.1. 1 Decisiones básicas de la teoría financiera

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

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

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

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

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

Respecto a la primera de las decisiones enunciadas anteriormente, vale decir que la obtención de los recursos para desarrollar las actividades y procesos que permiten a las organizaciones empresariales alcanzar sus objetivos estratégicos, constituye un tema de vital importancia para los administradores financieros y por eso las decisiones de financiación clasifican como una de las decisiones básicas. Dentro de los recursos necesarios para el despliegue de estas

actividades juega un rol todavía más importante el dinero, el líquido. Generalmente este es proporcionado por los dueños de las organizaciones o por terceros, la mayoría de las veces, instituciones bancarias. Estas últimas otorgan el recurso líquido en muchas formas: préstamos, líneas de créditos, créditos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por una parte, porque los inventarios representan una inversión mayor en activos circulantes para las empresas manufactureras, dada su importancia y necesidad en el proceso de producción-ventas para que la empresa opere con un mínimo de interrupciones al disponer de materias primas, productos en proceso y productos terminados que aseguren los artículos disponibles para satisfacer las demandas de ventas a medida que se presentan. Y por otra, por la necesidad de ofrecer crédito para conservar los clientes y atraer nueva clientela que aseguren la realización en el mercado (venta) de los productos terminados (Inventario). Tal es la relación estrecha entre estas dos partidas que investigadores como (Ramos, 2006), (Abreus, 2008), (Quevedo , 2009), (González , 2009), (Alonso , 2011), han aplicado un procedimiento diseñado por el primero en el que adapta y conjuga el Sistema ABC de control de inventarios a las técnicas de administración de cuentas por cobrar; más tarde enriquecido o ampliado por (López, 2010), en su “Procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar” , aplicado luego por (Pérez, 2011), (Hernández, 2011) y (Brito, 2011).

1.2. Administración financiera de las Cuentas por Cobrar

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

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

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

1.2.1. Registro en cuentas por cobrar

Existen varias clasificaciones de estas cuentas. Así el Ministerio de Finanzas y Precios (2005), en las Normas Cubanas de Contabilidad las enuncia de la siguiente manera:

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

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

Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes: Representan los importes pendientes de cobro por conceptos no relacionados con las actividades fundamentales de operaciones

corrientes de la entidad. Debe analizarse por deudores. Comprenden entre otros, ventas de Activos Fijos Tangibles y de Inventarios, indemnizaciones aceptadas por incumplimientos de contratos, sanciones a trabajadores, préstamos a estudiantes, adeudos de los trabajadores por distintos conceptos, reclamaciones a suministradores, operaciones de consignación de mercancías, etc. Se debitan por las ventas o adeudos y se acreditan por el importe de los cobros efectuados.

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

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

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

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

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

- Atendiendo a su origen: a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados y otros deudores, separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.
- Atendiendo a su disponibilidad: inmediata o corto plazo y a largo plazo.

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

1.2.2. Administración financiera de las cuentas por cobrar

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

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

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

1. Las políticas de crédito comercial
2. Las condiciones de crédito comercial
3. Las Políticas de cobro

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

1.2.3 Política de crédito comercial

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

Al definir la política crediticia de una institución financiera se logra que todo el proceso que requiere esta gestión sea llevado a cabo en forma lo más eficiente y efectiva posible. Esto se debe a que la definición de la política implica que todos los agentes participantes en dicho

proceso tengan claramente acotado el ámbito de su decisión por tomar y además, conozcan cuáles son las exigencias que deben cumplir tanto ellos mismos como el resto de los comprometidos en la gestación del crédito. De tal manera, si se desarrolla el proceso de crédito conforme a lo estipulado por la política, el resultado final de una operación será el esperado, es decir, que esta se cumpla en los términos estipulados originalmente.

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

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

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

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

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

de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos (Gitman, 2006)

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

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

Aunque muchos de los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la calidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrán de generar. También se tratará de evitar que se otorgue crédito a clientes potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo. No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión sólo es rentable marginalmente porque absorbe recursos que se podrían usar para financiar otros proyectos más atractivos.

1.2.4 Estándares de crédito comercial

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

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

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

➤ **Gastos de oficina**

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

➤ **Inversión de cuentas por cobrar**

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

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

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

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

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

➤ **Estimación de cuentas incobrables**

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

➤ **Cuentas incobrables**

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

➤ **Volumen de ventas**

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

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

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

Fuente: (Brearly Stewart & Alan, 1990)

➤ **Efectos en la toma de decisiones**

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse iguales.

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

1.2.5 Análisis de crédito comercial

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

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

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

Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa. Haciendo caso omiso de si el departamento de crédito de la empresa está evaluando los méritos para el crédito de un cliente que desee hacer una transacción específica o de un cliente regular para establecer una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis.

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

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

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

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

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

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

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

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

Muy a menudo estas decisiones no la toma una sola persona, sino un comité de revisión de créditos.

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

1.2.6 Términos y condiciones del crédito comercial

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

➤ Período del crédito comercial

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

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

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

➤ Descuento en efectivo

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

Se utiliza como estrategia agresiva contra la competencia.

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

El descuento se expresa: 4/ 10, neto 60

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

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

Políticas de cobros

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

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

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

Fuente: (Brearly Stewart & Alan, 1990)

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

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

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

Fuente: (Brearly Stewart & Alan, 1990)

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

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

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

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

1.3 La administración de las cuentas por cobrar en Cuba

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

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

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

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

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

Otro mecanismo de facilitación de las transacciones financieras entre las empresas es la posibilidad que tienen los vendedores de otorgar créditos comerciales a sus compradores, utilizando las tasas de interés máximas a aplicar para los créditos comerciales establecidas por

el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba, así como el derecho de reclamar el pago de una tasa por mora en caso de incumplimiento de los términos acordados.

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

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

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

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

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

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

Las normativas legales referidas a la ejecución de los cobros y pagos han sufrido constante actualización en correspondencia con la evolución del modelo económico del país. Además de los cuerpos legales antes referidos que se han emitido en este proceso de reajuste, el 18 de noviembre de 2011 el Banco Central de Cuba emitió la Resolución No. 101 del "Normas Bancarias para los Cobros y Pagos" la cual entró en vigor el 20 de diciembre del propio año, recogiendo las para entonces, nuevas regulaciones para normar la ejecución de los cobros y pagos derivadas de las relaciones contractuales en el territorio nacional a partir de las experiencias obtenidas de la Resolución No. 245 de 2008 y las disposiciones legales que establecen el ejercicio del trabajo por cuenta propia. (Gaceta Oficial, 2011)

Más adelante, en 2015, el Ministerio de Finanzas y Precios emitió la Resolución No.143/2015 cuyo anexo 1, “Procedimiento para el ordenamiento de los cobros y pagos en el país”, con los objetivos siguientes:

- a) Actualizar las normativas de cobros y pagos que se efectúen en el país, tanto en pesos cubanos (CUP) como en pesos convertibles (CUC).
- b) Ordenar las acciones encaminadas para la reducción o eliminación de los impagos entre las entidades.
- c) Determinar las tendencias y a partir de ellas, evaluar acciones financieras, para la solución de los impagos entre las entidades.
- d) Establecer el Sistema Informativo sobre los cobros y pagos a utilizar por todas las entidades.

El Sistema Informativo que se regula por este Procedimiento está integrado por tres (3) modelos bases para la captación y envío de la información por parte de todas las entidades, con sus respectivos análisis cualitativos, -anexos Nos. 1, 2 y 3 de la resolución.

En el año 2016 el Ministerio de Finanzas y Precios emitió la Resolución No.63/2016 haciéndole modificación a la anterior resolución 143/2015 dictada por este Ministerio. Dividiéndolo en dos (2) modelos, uno el 101 A “Cuentas por Cobrar en CUC en el territorio nacional, y el otro 101 B “Cuentas por Cobrar en CUC con el exterior”

- a) Aprobar la modificación del Modelo 101 “Cuentas por Cobrar en CUC”, establecido en el Sistema Informativo de la Resolución No. 143 del 2015.
- b) Aprobar que se adicione al Sistema Informativo, regulado por la referida Resolución, el modelo 201 base para la captación y envío de la información por parte de todas las entidades de las cuentas por pagar en pesos convertibles.
- c) Las empresas y unidades presupuestadas de subordinación nacional envían la información correspondiente a los órganos u organismos de la Administración Central del Estado, hasta el día doce (12) del mes siguiente al que se informa.

1.3.1 Procedimientos diseñados por autores cubanos para la administración de las cuentas por cobrar

La administración financiera de las cuentas por cobrar ha sido abordada desde la academia cubana a partir 2006, al menos de manera sistemática, en la Universidad de Cienfuegos Sede “Carlos Rafael Rodríguez”. Desde el departamento de Ciencias Contables, el profesor Andrés Ramos Álvarez ha diseñado y aplicado una metodología para la administración financiera de las cuentas por cobrar, que toma del Sistema ABC de control de inventario, la clasificación de las

partidas de este grupo de activos circulantes en una de las tres primeras letras del abecedario español.

La metodología diseñada por Ramos clasifica las partidas por cobrar como clase A, B y C según monto de facturación en el período analizado. Dentro de la primera clasificación agrupa aquellos clientes que acumulan alrededor del 85 % de facturación del total de la inversión en cuentas por cobrar. En el segundo y tercer grupos se recogen a los clientes correspondientes a las inversiones siguientes en términos de monto de facturación, de mayor a menor volumen respectivamente.

La metodología consta de tres grandes pasos a los que les llama procedimientos A, B y C, esto es: cancelación de crédito a los clientes pocos serios, prolongar el período de crédito actual y aplicación del descuento por pronto pago, respectivamente. En estos, el autor evalúa la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito de una empresa-en la que se desarrolle la investigación-, a través de una serie de pasos que, una vez clasificados los clientes, comienzan por la determinación de los clientes clase A que incumplen sus compromisos de pagos, así como el período promedio de pago de los mismos o sea cuánto tardan como promedio en cancelar las obligaciones que contraen con la empresa; para luego calcular la utilidad marginal, resultante de comparar los ingresos por ventas con los costos en las condiciones actuales y con el plan propuesto. Con la que al final y luego de una serie de pasos, compara el costo (o el ahorro) de la inversión para arribar a la conclusión respecto a la toma de decisión de si cancelar el crédito a los clientes pocos serios, establecer el descuento por pronto pago o aplazar el período de crédito, según sea.

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

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

Otro de los resultados de investigación de interés acerca de la temática que se aborda es el procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar propuesto por López

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

Capítulo 2: Fundamentación del problema de investigación en la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

2.1. Caracterización de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

La Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros (Tecnoazúcar), se creó mediante la Resolución No. 82-375 de 27 de agosto de 1982 del Ministro del Azúcar, teniendo en aquel entonces como Objeto Empresarial, el de canalizar dentro del Sistema Empresarial del Organismo, todo lo concerniente a la comercialización, tanto de los trabajos de servicio de ingeniería y proyección, como el resto de los objetivos exportables para lo que debía suscribir Contratos con las Empresas exportadoras. Además, de ello se le incorporaron funciones directas de comercio exterior para exportar e importar, así como la de comercializador mayorista en divisas en el territorio nacional.

Por Resolución No. 500 de fecha 7 de septiembre de 2010, dictada por Marino A. Murillo Jorge, Ministro de Economía y Planificación, se autorizó la fusión de las Empresas de Producciones Diversificadas José Antonio Echevarría y Patria o Muerte, Comercializadora de Productos Agropecuarios y Forestales, en forma abreviada Gema, Comercializadora de Azúcares y sus Derivados, Conazúcar y el Grupo Empresarial Comercializador, Operador y Negociador de Azúcar y sus Derivados en la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros, en forma abreviada Tecnoazúcar, subordinada al Ministerio del Azúcar.

Por Resolución No. 195 de fecha 2 de noviembre de 2010, dictada por Orlando Celso García Ramírez, Ministro del Azúcar, se dispuso la fusión de las Empresas de Producciones Diversificadas José Antonio Echevarría y Patria o Muerte, Comercializadora de Productos Agropecuarios y Forestales, en forma abreviada GEMA, Comercializadora de Azúcares y sus Derivados, Conazúcar y el Grupo Empresarial Comercializador, Operador y Negociador de Azúcar y sus Derivados en la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros, en forma abreviada Tecnoazúcar, subordinada al Ministerio del Azúcar.

El desarrollo de su actividad determinó la necesidad de ampliar su *Objeto Empresarial*, de modo que, mediante Resolución No. 500/2010 del MEP, se amplió éste a las siguientes actividades:

1. Exportar e importar, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
2. Brindar servicios en el exterior de maquilado a las producciones derivadas de la agroindustria: de asistencia técnica, consultoría, ingeniería del sector agroindustrial y de instalación, reparación, diagnóstico, operación, administración, dirección y mantenimiento industrial de la agroindustria azucarera en divisas.

3. Producir y comercializar de forma mayorista azúcares y los derivados de la agroindustria azucarera en pesos cubanos y pesos convertibles y a las empresas mixtas y extranjeras y asociaciones económicas internacionales en pesos convertibles.
4. Producir y comercializar de forma mayorista productos y subproductos cárnicos y conservas en pesos cubanos y pesos convertibles y a las empresas mixtas y extranjeras y asociaciones económicas internacionales en pesos convertibles.
5. Comercializar de forma mayorista azúcares, alcohol, mieles y otros derivados producidos por las empresas del sistema del Ministerio del Azúcar, ya sean fondos exportables o los destinados para el consumo interno, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles y a las empresas mixtas y extranjeras y asociaciones económicas internacionales en pesos convertibles.
6. Producir y comercializar de forma mayorista tubérculos, raíces y otras viandas, granos, cereales, hortalizas, otros vegetales y frutas en estado natural y carbón vegetal, en pesos cubanos y pesos convertibles.
7. Producir y comercializar de forma mayorista leche de ganado mayor y menor y derivados lácteos (quesos) con destino a la Industria Láctea, en pesos cubanos y pesos convertibles.
8. Producir y comercializar de forma mayorista plantas ornamentales, flores, posturas de frutales y forestales, en pesos cubanos.
9. Producir y comercializar de forma mayorista caña de azúcar como alimento animal y con destino a las guaraperas, medios de control biológico (entomófagos, entomopatógenos y biopreparados), materia orgánica, humus de lombriz, pienso criollo, plantas condimenticias y medicinales frescas o secas, semillas gámicas y agámicas que incluyen plántulas y posturas de hortalizas, todo ello en pesos cubanos.
10. Producir y comercializar de forma mayorista medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones vigentes por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la población en pesos cubanos.
11. Producir y comercializar de forma mayorista leña, guano, postes vivos, cujes, palmiches y yaguas, en pesos cubanos.
12. Comercializar de forma mayorista excedentes de productos agropecuarios a los mercados agropecuarios estatales en pesos cubanos.
13. Comercializar de forma mayorista a las entidades productoras del Ministerio del Azúcar insumos, materias primas y materiales, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.

14. Sacrificar y comercializar de forma mayorista ganado mayor y menor, cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
15. Comercializar de forma mayorista huesos, vísceras y otros subproductos derivados de los sacrificios del ganado mayor y menor en pesos cubanos.
16. Brindar servicios de sacrificio de ganado mayor y menor en pesos cubanos.
17. Comercializar de forma mayorista ganados mayor y menor a las entidades de los Ministerios de la Agricultura y de la Alimenticia, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
18. Comercializar de forma mayorista pieles frescas y saladas, sólo a las empresas del sistema de la Unión de Cuero y Calzado perteneciente al Ministerio de la Industria Ligera en pesos cubanos.
19. Brindar servicios de congelación y almacenamiento refrigerado de alimentos en pesos cubanos y pesos convertibles.
20. Brindar servicios de turismo azucarero de museos y de transportación de pasajeros por ferrocarril con fines turísticos, en coordinación con agencias de turismo y turoperadores aprobados por el Ministerio del Turismo y cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio del Transporte en pesos cubanos y pesos cubanos convertibles.
21. Producir y comercializar de forma mayorista agua tratada a la Corporación Cubaron SA en pesos cubanos y pesos convertibles.
22. Brindar servicio de suministro de energía eléctrica y vapor a la Corporación Cubaron SA en pesos cubanos y pesos convertibles.
23. Prestar servicios de almacenaje en pesos cubanos y a las empresas mixtas y extranjeras en pesos convertibles.
24. Prestar servicios de transportación de los productos que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.
25. Ofrecer servicios de transportación de cargas pasando por las Agencias de Cargas en pesos cubanos.
26. Ofrecer servicios de alquiler de equipos especializados de carga en pesos cubanos.
27. Brindar servicios de maquinado de piezas, partes y accesorios en pesos cubanos.

28. Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento a equipos ligeros en pesos cubanos y pesos convertibles.

29. Ofrecer servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a éste a entidades y trabajadores del Ministerio del Azúcar en pesos cubanos.

30. Prestar servicios de comedor y cafetería y de transportación de personal a sus trabajadores en moneda nacional.

31. Brindar servicios de recreación con servicios gastronómicos asociados a sus trabajadores en pesos cubanos.

32. Ofrecer servicios de alquiler de locales en pesos cubanos.

33. Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos y a las empresas mixtas o extranjeras en pesos convertibles.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ESTRUCTURAL Y DE DIRECCIÓN

La Empresa es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma. Funciona bajo el principio del autofinanciamiento Empresarial y se adscribe directamente al Ministerio del Azúcar.

La Empresa Tecnoazúcar funciona como se relaciona a continuación:

1- Dirección General: la Dirección General garantiza el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el país que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Se le subordinan la Dirección Adjunta, la Sala de Control y Análisis y el Grupo de Inspección. Las facultades conferidas al Director General son las definidas en el Decreto 281/07 "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal" y las del Director Adjunto son las que le sean asignadas por el Director General.

2- Dirección de Contabilidad y Finanzas: La Dirección de Contabilidad y Finanzas, dirige y controla la actividad contable y financiera de la Empresa, estableciendo los procedimientos generales del control interno, dirige, coordina y controla el proceso de elaboración del Plan de Negocios de los presupuestos de la Empresa, las Divisiones Comerciales y las Unidades Empresariales de Base. Se le subordinan el Grupo de Contabilidad, el Grupo de Finanzas y el Grupo de Planificación y Precios, esta dirección a su vez se subordina directamente al Director General.

3- Dirección de Capital Humano: La Dirección de Capital Humano garantiza la aplicación de los principios generales de la política laboral y salarial vigente, organiza de conjunto con el Sindicato de la Empresa todo el sistema de estimulación a los trabajadores, establece las técnicas y procedimientos

para determinar la idoneidad demostrada de los trabajadores, entre otras funciones inherentes a la Dirección, se subordina directamente al Director General.

4- Dirección de Desarrollo: La Dirección de Desarrollo organiza y controla la actividad de Mercadotecnia y ventas de la Empresa, realiza estudios de mercado y búsqueda de nuevos negocios, realiza estudio de la demanda, la competencia, costos que permitan definir los diferentes tipos de precio del consumidor final, dirige y controla la creación de nuevos productos y la política de Calidad, se le subordina el Grupo de Informática, ésta a su vez se subordina directamente al Director General.

5- Dirección Técnica: La Dirección Técnica se encarga de proponer las mejores variantes para la producción en fábricas que beneficien más a la Empresa, valida la confianza del cumplimiento de los planes y de los productos a contratar con los productores, participa en el control de la ejecución de los planes de inversiones, mantenimiento y habilitación en general de los almacenes y medios, participa en la revalorización de los productos y nuevos desarrollos, atiende las plantas de alimentos de la Empresa, se le subordinan el Grupo de Atención a Plantas Industriales y el Grupo de Atención a Plantas de Alimentos, ésta a su vez se subordina directamente al Director General.

6- Dirección Comercial: La Dirección Comercial se encarga del balance de todos los productos de la Empresa y su desagregación por las Unidades Empresariales de Base en los diferentes territorios y Divisiones Comerciales, garantiza el cumplimiento de las relaciones contractuales con las Empresas Azucareras y Unidades Empresariales de Bases, de manera tal que se asegure el suministro de productos planificados para el cumplimiento de los planes de venta de la Empresa, es la encargada además de controlar y chequear la actividad contractual de la Empresa con sus Clientes, se le subordinan el Grupo de Azúcares, el Grupo de Derivados, el Grupo Agropecuario y el Grupo de Operaciones, ésta a su vez se subordina directamente al Director General.

7- División Comercial de Exportaciones: Es la encargada de proponer y ejecutar la elaboración de los objetivos y lineamientos de trabajo y la estrategia de negocios de la Empresa hacia el exterior referente a la comercialización de productos, organiza la recopilación de información de mercado en los países que son o pudieran ser mercados metas de la Empresa para la exportación, organiza y lleva a cabo el suministro de insumos a los productores para garantizar la elaboración de los productos que comercializa la Empresa, organiza y ejecuta las transportaciones de productos de las fábricas a los almacenes de las Unidades Empresariales de Bases Territoriales de la Empresa o hacia el cliente final según sea el caso. Para las exportaciones garantizará la transportación hasta los puntos de embarque, marítimos o aéreos, según corresponda, de los productos, que exporta la Empresa, se encarga además de mantener estrecha vinculación y control con la Empresa de Logística (del sector) y AZUIMPORT, con el objetivo de asegurar la compra de los insumos de acuerdo a los financiamientos aprobados. A esta División, se le subordina el Grupo de Contabilidad y Finanzas, el Grupo de Exportaciones de Productos, y el Grupo de Insumos, a éste a su vez se le subordinan las Brigadas de Almacenes No. 1

y la Brigada de Almacenes y Transportaciones No. 2. Ésta división a su vez se subordina directamente al Director General.

Unidad Empresarial de Base Artemisa, Unidad Empresarial de Base La Habana, Unidad Empresarial de Base Mayabeque, Unidad Empresarial de Base José Antonio Echevarría, Unidad Empresarial de Base Villa Clara, Unidad Empresarial de Base Sancti Spíritus, Unidad Empresarial de Base Ciego de Ávila, Unidad Empresarial de Base Productora Patria o Muerte, Unidad Empresarial de Base Camagüey, Unidad Empresarial de Base Las Tunas, Unidad Empresarial de Base Granma, Unidad Empresarial de Base Holguín, Unidad Empresarial de Base Santiago de Cuba, Unidad Empresarial de Base Guantánamo, Unidad Empresarial de Base de Servicios Generales, y la Unidad Empresarial de Base Cienfuegos.

La Empresa Tecnoazúcar tiene también una representación comercial en China.

Unidad Empresarial de Base Cienfuegos

A la UEB Tecnoazúcar se le subordinan el Grupo de Capital Humano; el Grupo de Contabilidad y Finanzas; el Grupo de Comercialización; el Grupo de Logística al que se le subordina la Brigada de Servicios Internos y la Brigada de Laboratorio de Calidad; y la Planta de Alimentos El Galeón a la que se le subordinan la Brigada de Producción, la Brigada de Sacrificio y Deshuese y la Brigada de Elaboración.

Consejo de Dirección

El Consejo de Dirección de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base es el principal órgano de dirección colectiva.

El Consejo de Dirección de la Empresa está integrado por el Director General, quien lo preside; por el Director Adjunto y los Directores de las áreas de regulación y control, los que son miembros por derecho propio, así como por los Directores de la División de Exportaciones, Logística, Agropecuaria, Unidad Empresarial de Base de Servicios Generales, Jefe de la Sala de Análisis, Jefe del Grupo de Insumos y Asesor Jurídico.

El Consejo de Dirección cuenta con un Secretario, designado por el Jefe del Organismo, de entre los miembros del Consejo de Dirección.

El Consejo de Dirección celebra sus reuniones ordinarias, como mínimo, una vez al mes, aunque pueden planificarse en número mayor, según las necesidades de la Empresa.

Con una periodicidad trimestral, se celebrarán reuniones ampliadas del Consejo de Dirección, para las que se convoca, además de la totalidad de los miembros del Consejo, los Directores de las Unidades Empresariales de Base y otros dirigentes que se considere conveniente, a los efectos de los análisis de los temas incluidos en la agenda de dicha reunión ampliada.

Los Directores Funcionales participan en el Consejo de Dirección de las UEB que atienden, al menos dos veces al año.

Comité de Contrataciones

Tiene como misión asegurar el cumplimiento de la política contractual aprobada, aprobar los contratos de compra-venta internacional, y de cualquier otra actividad exportable, es quien aprueba cualquier contrato con compras o servicios superior a los \$ 1000.00 en CUC, aprueba las proformas de contrato que va a utilizar la Empresa en cumplimiento a su objeto social, evalúa todos los proyectos de contratos, cartas de intención, memorando de entendimiento, acuerdos y cualquier otro de similar naturaleza, que impliquen obligaciones monetarias para Tecnoazúcar y que resulten de su competencia, vela por la marcha de los contratos firmados, chequea sus resultados y comprueba su factibilidad. Tiene una frecuencia semanal, y solo existe a nivel de Empresa.

Consejo de Producción

El Consejo de Producción, como órgano de dirección colectiva, cuya principal función es dirigir, supervisar y controlar los procesos productivos en la Empresa y sus UEB. Tiene una frecuencia mensual. Tiene como objetivo principal analizar el cumplimiento eficaz y eficiente de la comercialización, así como de las diferentes producciones, valorando las problemáticas que se pueden presentar, en lo referente al aprovechamiento de la fuerza de trabajo, el aseguramiento técnico material, así como la eficiencia energética de los procesos comercializadores y productivos y sus desviaciones fundamentales.

Comité Financiero

Tiene como misión, examinar y tomar acuerdos sobre los asuntos más importantes en la esfera del financiamiento en moneda libremente convertible y moneda nacional, rige la política a seguir sobre las operaciones en la Empresa. Este órgano tiene una frecuencia semanal, está presidido por el Director de Contabilidad y Finanzas, e integrado además por: Jefe de Grupo de Finanzas, Director Comercial, Jefe de División de Exportaciones, Jefe de División de Logística, Jefe de División Agropecuaria, Director de la Unidad Empresarial de Base de Servicios Generales, Jefe del Grupo de Insumos, se encargará de analizar el flujo de caja en divisas, propondrá la política sobre las operaciones en divisas en la Empresa. Evalúa los créditos en divisa a mediano y corto plazo, determina sobre los pagos que considere pertinente efectuar en moneda nacional a las Empresas Azucareras, aprueba el presupuesto trimestral a destinar a cada Unidad Empresarial de Base de la Empresa y mantiene el control sobre la ejecución del mismo, entre otras funciones recogidas en el Reglamento de los Órganos Colectivos de Dirección. En las Unidades Empresariales de Base y Centros de Elaboración deben crear sus propios Comité Financiero, determinando la frecuencia con la que sesionará el mismo.

Junta Económica

La Junta Económica es presidida por el Director General y tiene la misión como órgano colegiado, de asesorar a la Dirección en el campo económico-financiero, para la toma de decisiones. Los acuerdos de la Junta Económica se someten a la ratificación del Consejo de Dirección, evalúa las propuestas de proyección a largo, mediano y corto plazo y en consecuencia, los planes de negocios derivados de estas proyecciones, valora los comportamientos de los costos de producción la ejecución de los presupuestos de gastos y flujos de caja correspondientes y propone las adecuaciones que correspondan, valora sistemáticamente los aportes al presupuesto, proponiendo las medidas que se adecuan ante cualquier desviación que se presente a lo proyectado en los planes de negocios correspondientes, valora la marcha de la aplicación del pago por resultados y sistema de calidad de las producciones, valora sistemáticamente los resultados de la implementación del control interno de la contabilidad en el sistema y evalúa las propuestas de acciones que correspondan. En cada Unidad Empresarial de Base ha de crearse este órgano, tiene una frecuencia mensual.

Consejo Técnico Asesor

El Consejo Técnico Asesor, asiste al Director General y al Consejo de Dirección en la toma de decisiones de carácter tecnológico y comercial, Asiste igualmente emitiendo opiniones y recomendaciones sobre la introducción de nuevos productos, analiza colegiadamente el comportamiento de la producción principal, de los índices de consumo fundamentales y sus desviaciones, tiene una frecuencia mensual. Está presidido por el Director General, es de vital importancia su constitución en las Unidades Empresariales de Base José Antonio Echevarría y Patria o Muerte, así como en los Centros de Elaboración.

Comisión de Prevención y Control Interno

Es un órgano asesor y su misión es velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, hacer conocer disposiciones legales relativas al control interno para formular propuestas a la dirección manteniendo una evaluación permanente del mismo, conoce de las causas y condiciones que provocan hechos delictivos o ponen en riesgo la integridad de la Empresa, evalúa sus consecuencias y dicta las medidas para su erradicación. Tiene frecuencia mensual. En cada Unidad Empresarial de Base territorial y Centros de Elaboración es necesaria su constitución.

Información

La característica principal de la administración de la empresa es la de convertir información en acción, a través de un proceso de cambio orientado a un objetivo que se define por decisión. La relación información, decisión, acción representa el eje central de todo el sistema de dirección.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial el conocimiento del entorno, en un mundo cada vez más complejo y cambiante, origina una necesidad cada vez más acuciante de información para la toma

de decisiones, tanto para atacar nuevos mercados, como para proteger a la empresa de agentes externos que puedan vulnerar su estabilidad. El dominio de la información externa, no debe hacer olvidar el control de los flujos internos de información que la propia empresa genera derivado de su funcionamiento.

El sistema de información en Tecnoazúcar está sustentado en el uso de los medios informáticos para su envío o manejo, así como la papelería institucional, según corresponda o sea factible.

Los sistemas automatizados que se emplearán son los siguientes:

PG Sistema de Información de Contabilidad

Versatt Sarasola

El flujo informativo interno en dependencia del tipo de información varía, no obstante de manera general va desde los Centros de Elaboración y Unidades Empresariales de Base (Productivas), pasando a las Unidades Empresariales de Base (Comerciales y de Logística), de ahí hacia las Direcciones Funcionales y sigue a la Dirección General.

En la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos existe un departamento de Economía que lo preside el Jefe de Grupo Económico, e integrado por dos especialistas- uno de contabilidad y uno de finanzas-, tres contadores, una cajera y un planificador.

Los contadores tienen a cargo los Medios de Rotación, Efectivo en Banco, Activos Fijos Tangibles, Inversiones Materiales, Anticipos a Justificar, cuentas por pagar y por cobrar. Participan en los cierres contables garantizando que el balance de saldos de su área coincida con el balance de saldos de la UEB.

En lo que respecta al subsistema de Cuentas por Cobrar, el contador debe:

- Contabilizar los cheques emitidos por concepto de cobro
- Verificar cuadro de la cuenta contable con los listados de finanzas
- Contabilizar los cobros anticipados y velar porque cuadren al final de cada mes
- Traspasar para la cuenta de Depósitos y Fianzas los anticipos pasados de término (30 días)
- Confeccionar los expedientes de cobro con los documentos establecidos.
- Contabilizar al recibirse las Letras de Cambio como efectos por cobrar, guardando estas en lugares seguros bajo llave
- Introducir en el sistema contable los documentos de cobros recibidos.
- Mantener actualizadas las deudas con los clientes.

- Realizar gestiones de cobro con los clientes, evitando las deudas fuera de término.
- Dejar constancia escrita con las referencias del documento de pago a las facturas y ponerles el cuño de PAGADO, en caso de no existir cuño hacerlo en tinta
- Cuadrar los listados de Cuentas por cobrar y anticipos con el Departamento de Finanzas al cierre de cada mes.

La plantilla actual aprobada de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos es de 138 trabajadores, de las cuales están cubiertas 118; de esta 27 por personal calificado con nivel superior, cuarenta técnicos medios, 19 con duodécimo grado,, 23 con noveno grado, 3, obreros calificados y 6 con sexto grado.

La categoría ocupacional es de siete cuadros (3 mujeres y 4 hombres), 41 obreros (7 mujeres y 34 hombres), servicios 10 (4 mujeres y 6 hombres) y 60 Técnicos (24 mujeres y 36 hombres).

2.1.1. Condiciones de mercado y características de las principales producciones de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

Tecnoazúcar Cienfuegos se ha desenvuelto en los últimos años en un mercado inestable, afectado por la crisis financiera internacional que se desató en 2008, sus principales mercados nacionales son: el Grupo Empresarial del Azúcar (Azcuba), el Ministerio de la Industria Alimenticia (Minal), el Ministerio de Comercio Interior (Mincin), Ministerio de industria (Mindus), Ministerio de la Agricultura (Minag), y las empresas pertenecientes al Grupo Empresarial Tecnoazúcar

Las producciones de la empresa califican como de alta demanda dentro y fuera del país; muchas de ellas gozan, incluso, de reconocimiento a nivel internacional, entre estas se encuentran los Ronces: Refino, Silver Dry, Añejo Blanco, Palma, Añejo Ambarino, Añejo Oscuro; Azúcar Refino, Minidosis de Azúcar; Gel de Alcoholes, entre otros. La organización no tiene dependencia de un solo cliente sino que, por el contrario, existen más de uno. Los clientes actuales de la empresa suman más de 70 clientes y, en medio de los nuevos cambios en el modelo económico cubano y en el entorno empresarial cubano, aparecen nuevas figuras económicas que se presentan como potenciales clientes de la empresa teniendo en cuenta la misión con que aparecen ante la sociedad.

2.1.2. Caracterización de la política de crédito comercial de UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

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

tales como precios, forma y término de pago, período de crédito, facilidades de crédito, instrumentos de pago, especificaciones de calidad, garantías, penalidades, reclamaciones; condiciones que garantizan un mínimo de seguridad, calidad y cobertura ante el riesgo de impago. Se les da un seguimiento y análisis a las deudas vigentes a través de técnicas como el análisis por edades o envejecimiento de las cuentas por cobrar, mientras que en las gestiones de cobro personalizadas no se realizan de forma sistemática en los casos en que se vayan de términos. La empresa realiza “compensación de sus cuentas”, lo que le permite anualmente saldar deudas y cobrar cuentas por una cifra de cinco (4) dígitos como promedio.

2.1.3. Políticas de gestión de cobros

En la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos a los clientes que incumplen con el margen comercial que tiene establecida la empresa, a saber 30 días se les realiza una conciliación de reconocimiento de deuda a la empresa, pactando una nueva fecha para liquidarla, si llegada esta se vuelve a incumplir entonces se comienza el proceso de litigio en la sala de lo económico del tribunal. Para aquellas entidades que presenta cuentas por pagar y por cobrar con la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos, el procedimiento que se sigue llegado el vencimiento de la cuenta es el de realizar compensación de cuentas por cobrar y pagar, lo que se conoce comúnmente como neteo de las cuentas.

2.2. Diagnóstico de la situación económica financiera de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

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

Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos

La determinación exacta de un índice financiero aceptable depende en gran medida del campo industrial en que opere la organización, del promedio para la industria de cada indicador que se analice. Como es conocido, en el caso de la economía cubana este dato rara vez se conoce - por no decir que nunca-. Otro análisis válido sería el que se realizara mediante comparación con otra empresa del campo industrial, idealmente la empresa líder del mismo; lo que resulta sino imposible sí difícil en el caso cubano; por lo que, el análisis que se hace en esta investigación se hace a partir de insumos comparativos, esto es, consecutivos; a saber los Estados de Situación financiera o Balance General, Estado de Rendimiento Financiero y otros informes económicos, financieros y contables como el Análisis por edades, Análisis de Gastos por elemento y otros de los períodos consecutivos 2015 y 2016. Se utilizan únicamente estos dos

períodos atendiendo a que utilizar períodos muy distantes como los de 3, 4 y 5 años atrás, exacerbaría la confiabilidad de los resultados del análisis debido a los efectos de la inflación sobre los estados financieros, efecto que para ser corregido exigiría el ajuste de las partidas contenidas en todos y cada uno de los estados utilizados por cualquiera de los métodos que proponen los académicos de la contabilidad y las finanzas, para lo cual no disponemos de información tal como índices financieros, valores actuales, etc.

Razones de Liquidez General

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

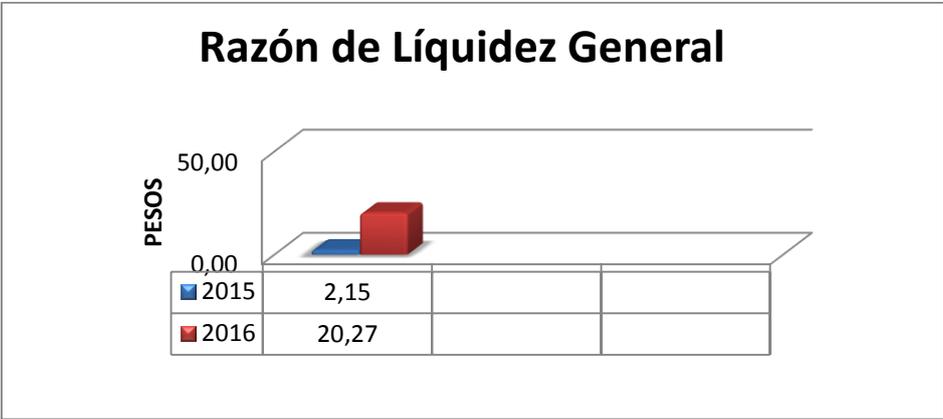
2015

$$\frac{67600420.72}{31487235.99} \approx 2.15$$

2016

$$\frac{162053082.99}{7994720.32} \approx 20.27$$

Gráfico: 2-1 Razón de Liquidez General



Fuente: (Elaboración propia)

La razón circulante muestra que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos poseía en los años 2015 y 2016, \$ 2,15 y \$ 20,27 de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada fue desfavorable y muy sensible. Si bien en los dos períodos referidos la entidad poseía activos ociosos o deficientemente utilizados, en el segundo ejercicio estos aumentan de manera exponencial.

Respecto al riesgo de ser técnicamente insolvente o de insolvencia la razón indica que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos corre un bajo riesgo; sigue una política conservadora de administración

de capital de trabajo. Asimismo, tomando en consideración la relación riesgo-rendimiento la rentabilidad debe ser baja, lo cual debe ser confirmado con el cálculo de razones de este otro grupo.

Razón de Liquidez Inmediata

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

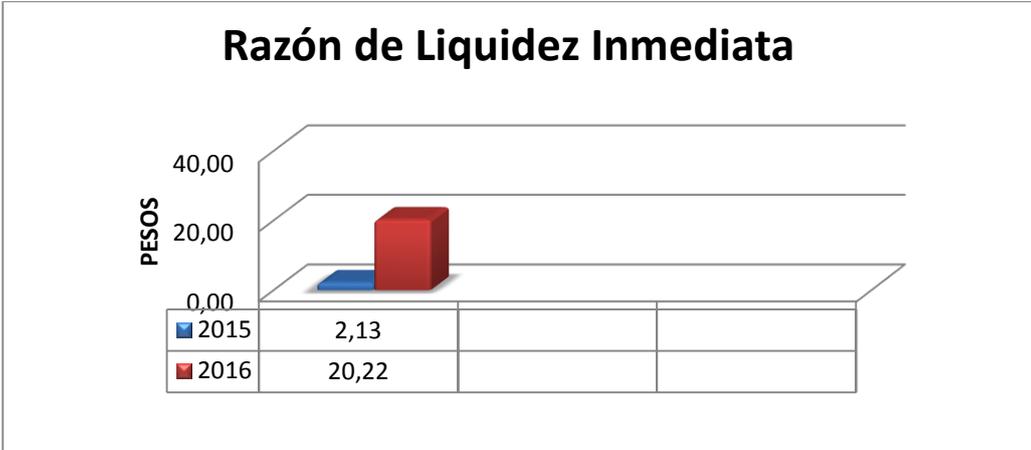
2015

$$\frac{67600420.72 - 387643.53}{31487235.99} \approx 2.13$$

2016

$$\frac{162053082.99 - 375901.78}{7994720.32} \approx 20.22$$

Gráfico: 2-2 Razón de Liquidez Inmediata



Fuente: (Elaboración propia)

Este indicador financiero arroja que la empresa poseía en 2015 y 2016, aproximadamente 2,13 y 20,22 pesos de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. Muestra la capacidad de pago en el corto plazo después de deducir sus activos circulantes menos líquidos, a saber, los inventarios.

Razón de liquidez Instantánea

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

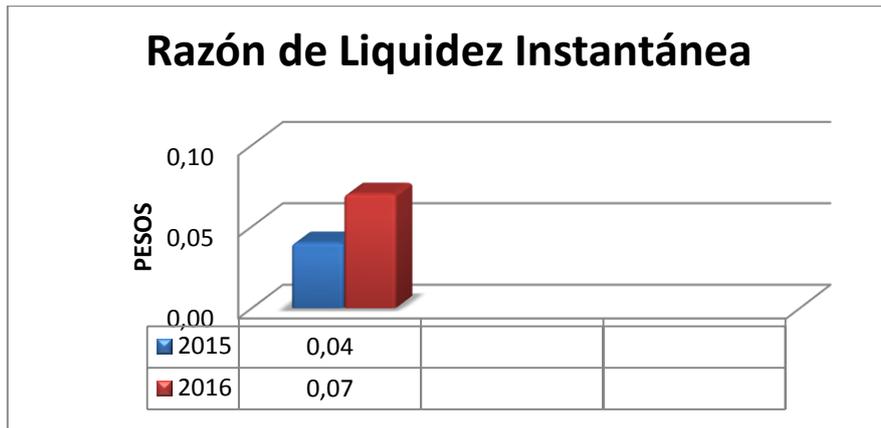
2015

$$\frac{1278463.88}{31487235.99} \approx 0,04$$

2016

$$\frac{563255.18}{7994720.32} \approx 0,07$$

Gráfico: 2-3 Razón de Liquidez Instantánea



Fuente: (Elaboración propia)

La razón muestra que por cada peso de deuda la empresa cuenta con aproximadamente 0,04 y 0,07 pesos de activos totalmente líquido, en 2015 y 2016 respectivamente. O sea, para enfrentar cada peso de deuda que vence instantáneamente la entidad contaba con 0,04 y 0,07 pesos en efectivo. La variación experimentada es favorable, aunque poco significativa. En ambos períodos se evidencian problemas de liquidez instantánea, aunque en el primer ejercicio esta es mayor.

Razones de Actividad

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

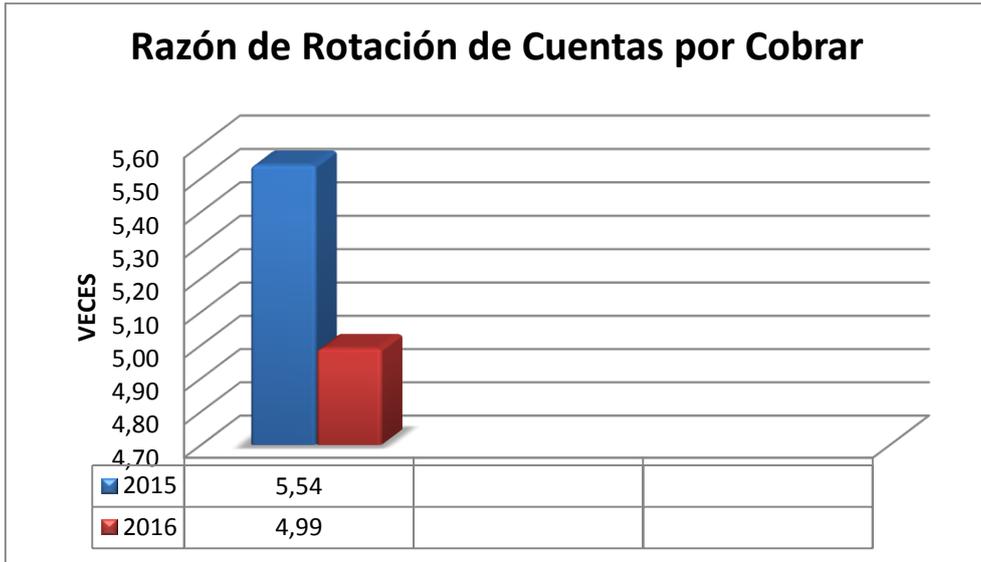
2015

$$\frac{626.912.465,86}{113.161.094,92} \approx 5,54 \text{ veces}$$

2016

$$\frac{536.460.034,60}{107.507.021,16} \approx 4,99 \text{ veces}$$

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



Fuente: (Elaboración propia)

Razón del Ciclo de cobro

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

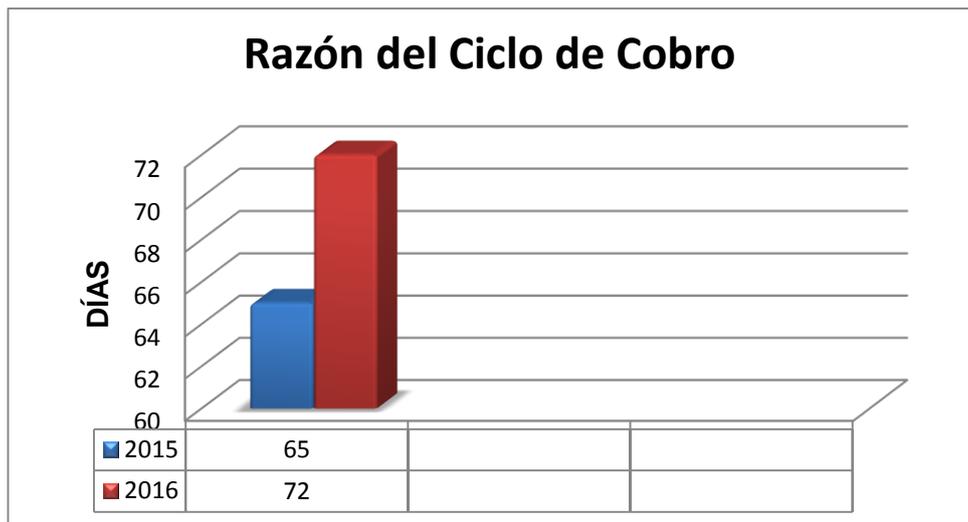
2015

2016

$$\frac{360}{5.54} \approx 65 \text{ días}$$

$$\frac{360}{4.99} \approx 72 \text{ días}$$

Gráfico: 2-5 Razón del Ciclo de Cobro



Fuente: (Elaboración propia)

La rotación de cuentas por cobrar es de aproximadamente 5,54 y 4.99 veces en 2015 y 2016 respectivamente. La variación experimentada es desfavorable. El ciclo de cobro en los períodos analizados muestra que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos le toma como promedio cobrar sus

ventas netas a crédito en 65 y 72 días, en los años 2015 y 2016 respectivamente. La variación experimentada, en consecuencia con la rotación, fue desfavorable, y se debe a que habiéndose incrementados las dos partidas que intervienen en la determinación de la rotación, la disminución de las ventas quedó supeditado al incremento en el promedio de las cuentas por cobrar, o sea las ventas disminuyeron en una proporción menor a lo que lo hicieron las cuentas por cobrar.

Razón de Rotación de Activos Totales

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

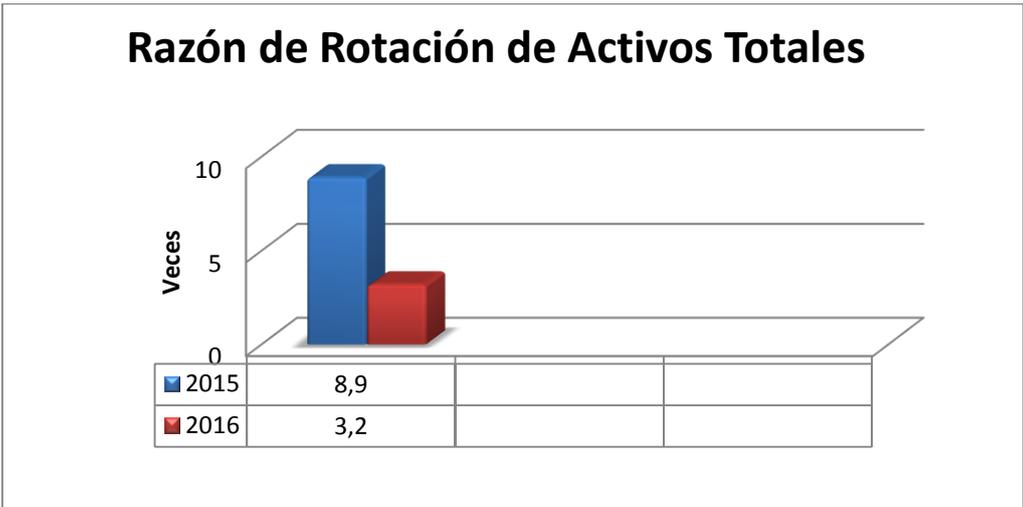
2015

2016

$$= \frac{626.912.465,86}{70.431.241,20} \approx 8,90 \text{ veces}$$

$$= \frac{536.460.034,60}{167.761.156,27} \approx 3,20 \text{ veces}$$

Gráfico: 2-6 Razón de Rotación de Activos Totales



Fuente: (Elaboración propia)

Este ratio arroja que la empresa obtenía aproximadamente 8,90 y 3,20 pesos de ventas por cada peso invertido como promedio en activos totales en 2015 y 2016 respectivamente. La variación es desfavorable y significativa.

Otra lectura puede ser que los activos rotan 8,90 y 3,20 veces en los años 2015 y 2016 respectivamente.

Razones de Endeudamiento

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

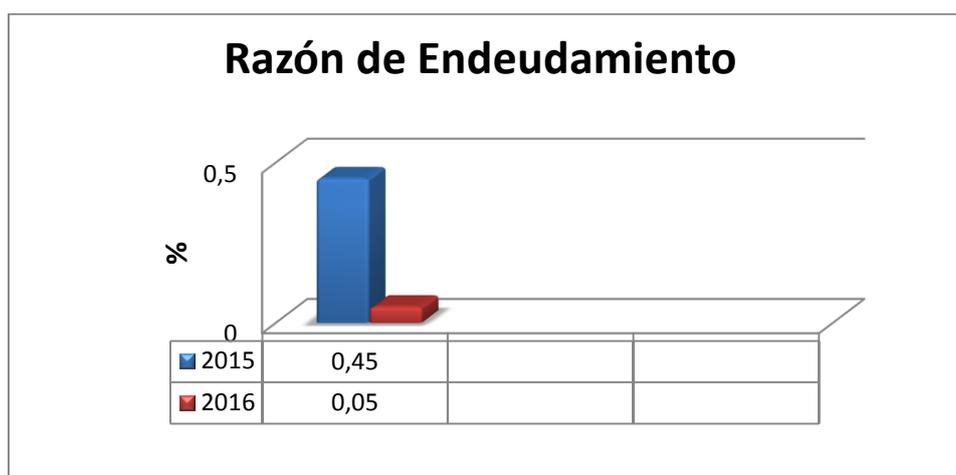
2015

$$= \frac{31.835.058,77}{70.431.241,20} \approx 0,45$$

2016

$$= \frac{7.994.720,32}{167.761.156,27} \approx 0,05$$

Gráfico: 2-9 Razón de Endeudamiento



Fuente: (Elaboración propia)

En 2015 y 2016 la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos financia el 45 % y el 5 % de sus activos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero bajo. Se indica un cambio hacia un menor apalancamiento financiero, lo que no se puede concluir como una tendencia pues, para ello, habría que analizar una mayor cantidad de ejercicios, y ver si el comportamiento del indicador describiría una línea decreciente y continua. El cambio ocurrido es desfavorable pues de un endeudamiento equilibrado en 2015, se pasa a uno desequilibrado en 2016 hacia las fuentes propias, las más caras; desaprovechando las oportunidades de financiamiento más económicas, las provenientes de terceros.

Razones de Rentabilidad

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

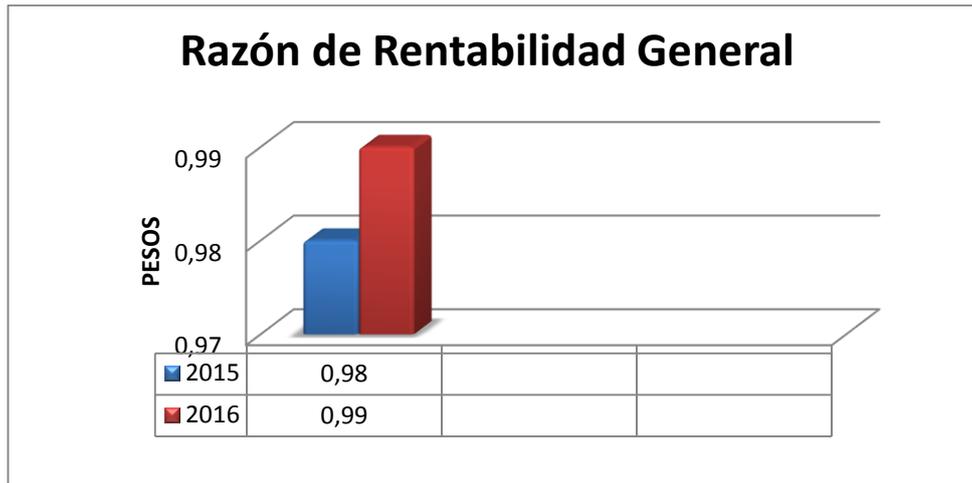
2015

$$= \frac{619674983.33}{627185089.01} \approx 0,98$$

2016

$$= \frac{531318890.95}{537334253.00} \approx 0,99$$

Gráfico: 2-10 Razón de Rentabilidad General



Fuente: (Elaboración propia)

Para generar un peso de ingreso total la organización debía gastar aproximadamente en 2015 y en 2016 \$ 0,98 y \$ 0,99. La razón indica que la organización tiene mínima rentabilidad. La variación de un período a otro es desfavorable, aunque poco significativa.

Razón Margen de utilidad sobre Ventas

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

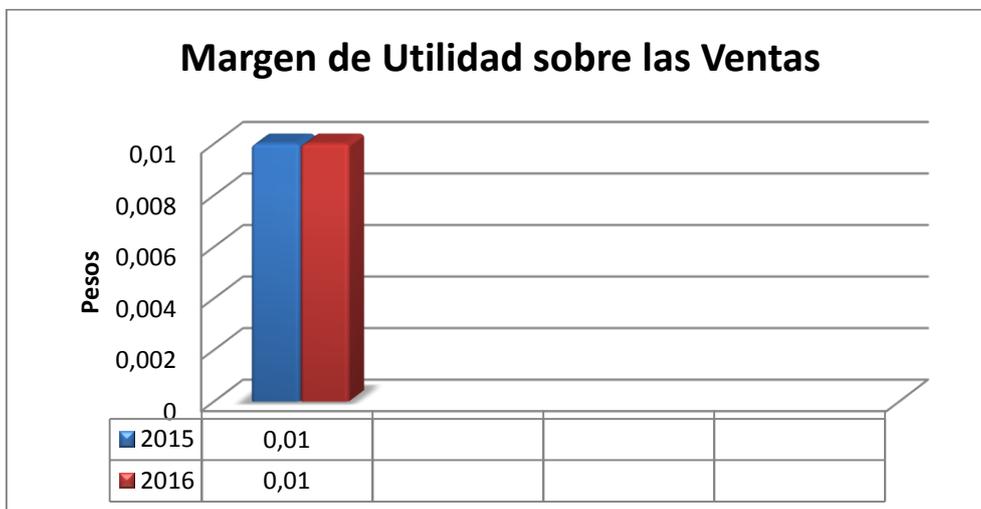
2015

$$= \frac{7.510.105,68}{626.912.465,86} \approx 0,01$$

2016

$$= \frac{6.015.362,05}{536.460.034,60} \approx 0,01$$

Gráfico: 2-11 Razón Margen de Utilidad sobre Ventas



Fuente: (Elaboración propia)

La UEB Tecnoazúcar Cienfuegos en 2015 y 2016 generó \$ 0,01 de utilidad por cada peso de venta. La rentabilidad es mínima.

Rendimiento sobre la Inversión

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

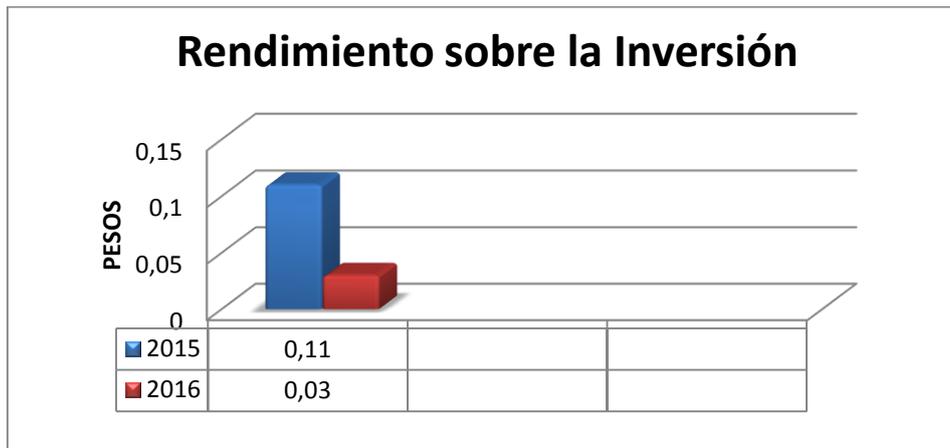
2015

$$= \frac{7.510.105,68}{70.431.241,20} \approx 0,11$$

2016

$$= \frac{6.015.362,05}{167.761.156,27} \approx 0,03$$

Gráfico: 2-12 Rendimiento sobre la Inversión



Fuente: (Elaboración propia)

La razón Rendimiento sobre la inversión expresa que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos por cada peso invertido como promedio en activos totales generó en los períodos 2015 y 2016, 0,11 y 0,04 pesos de utilidad respectivamente. La variación experimentada fue muy desfavorable pues en el último ejercicio referido se generó un resultado positivo, pero por mucho menor al anterior.

2.2.1. Cuadrante de navegación

La técnica Cuadrante de Navegación al ser una representación gráfica de las razones Circulantes y Rentabilidad Económica muestra más claramente los efectos que generan sobre

la posición financiera de la empresa la generación de líquido por actividad de operación y de utilidades sobre la inversión. En el caso de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos, si se graficaran estas razones, la organización caería el primer cuadro: poniendo de manifiesto que la organización en ambos períodos generaba suficiente efectivo por actividad en operación; sin embargo, también mostraría que hay recursos ociosos, deficientemente utilizados en ambos ejercicios pero que se incrementan exponencialmente en el segundo. La variación experimentada fue desfavorable y sensible. Respecto a la generación de utilidad, aunque la organización es rentable, el rendimiento disminuye considerablemente. En conclusión, el cuadrante muestra que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos es una empresa “Consolidada”, con peligro de pasar al cuarto cuadrante: en el que la organización es líquida pero no rentable; y que tiene serios problemas de exceso de activos circulantes.

Estado de Rendimiento Financiero Comparativo

El Estado de Rendimiento Financiero Comparativo de la UEB Tecnoazúcar (**ver anexo 1**), pone de manifiesto que los incrementos de las ventas de producciones en MN y MLC, así como las disminuciones del Costo de ventas de mercancías en MN, Gastos por pérdidas de bienes, Gastos por faltantes y los Otros gastos no pudieron siquiera compensar los decrecimientos de las demás variables de ingresos ni los crecimientos de los otros conceptos de costos y gastos, toda vez que el resultado final, aunque una utilidad, disminuyó en un 19,90 %, respecto al período anterior.

Resumen de los indicadores económicos financiero de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

- Empresa líquida y solvente, con insuficiencias en la administración de las cuentas por cobrar y los efectivos. Los primeros son elevados y los segundos escasos. Así lo demuestran las razones de liquidez inmediata e instantánea.
- La UEB Tecnoazúcar Cienfuegos presenta al cierre del año 2016 en sus cuentas por cobrar un saldo de \$ 2 085 742,20, de ellos \$ 1 170 304,82 están vencidas, el 56,11% del total. De ellas el 27,90 % tienen más de 90 días. Su ciclo de cobro superior en 43 días al período de crédito comercial que ofrece a sus clientes, a saber 30 días. Esto es plazo promedio de cobro de 73 días. Tiene cuentas por cobrar envejecidas por un valor de \$ 859 651,13 de un total de \$ 1 635 642,13 para el 52, 56 %, o sea, más de la mitad de sus cuentas están envejecidas.
- Es rentable pero el rendimiento disminuye de un ejercicio a otro de manera significativa, develando peligro de ser irrentable.
- El endeudamiento de la entidad es muy bajo y desequilibrado, lo cual denota que se desaprovechan las fuentes de financiamientos más económicas; a la vez que indica, sin embargo, que el riesgo de impago es bajo también.

- El ciclo de pago está dentro del crédito comercial establecido, pero es tan bajo que, unido al elevado ciclo de cobro, devela la inconsistencia respecto a dos de las estrategias para administrar eficientemente el efectivo, de ahí, en parte, los problemas aludidos respecto a este.

2.3. Consideraciones acerca del procedimiento que se aplica

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

Cualquiera de los dos procedimientos que se refieren puede ser aplicado en empresas de naturaleza igual o similar a la que es objeto de estudio.

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

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

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

1. Determinación de los clientes Clase A
2. Determinar de los clientes Clase A aquellos que incumplen con sus compromisos de pago

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

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

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

Conclusiones del capítulo

1. La UEB Tecnoazúcar Cienfuegos es una organización que produce bienes de alto valor agregado, elevado valor de uso y de gran demanda nacional e internacional.
2. La situación económica financiera de la empresa no es buena, a pesar de que califica como una organización “consolidada” al aplicar la técnica de análisis económico y financiero “Cuadrante de Navegación”. Indicadores tan importantes como rentabilidad y liquidez (general) son, en el último año, bajos y muy elevados respectivamente. Estos, además, experimentan cambios significativos negativos de un ejercicio contable a otro. Otros indicadores económicos se deterioran, entre ellos los relativos a las cuentas por cobrar: el ciclo de cobro, por encima en 35 días respecto al período de crédito comercial que ofrece la UEB, se incrementa en siete días de un año a otro; el 56,11% de las cuentas por cobrar están envejecidas.
3. El procedimiento seleccionado se considera adecuado para evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito comercial.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

3.1. Evaluación de los Estándares Totales de Crédito Comercial

Primer Gran Paso: Evaluar la conveniencia de modificar los estándares totales de crédito comercial en La UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

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

Par determinar los clientes Clase A se listaron y organizaron los 70 clientes que efectuaron compras en 2016 y hasta cierre de febrero de 2017 de mayor a menor importe de facturación, (ver Anexo 2) luego se determinó qué por ciento representan las ventas de cada uno de los clientes del total de ventas realizadas en el período; posteriormente, considerando lo que dicta el procedimiento de López (2010) se buscó hasta cuáles y cuántos clientes se acumulaba de manera aproximada el 85 % del total de ventas a crédito, esto es: se identificó en qué clientes se concentra el porcentaje referido de la inversión total en cuentas por cobrar. En el caso de estudio, esto es para Tecnoazúcar Cienfuegos, a diferencia de las organizaciones en que se ha aplicado este procedimiento con anterioridad, y se han revisado por la autora, -listadas en la bibliografía consultada-, en un solo cliente se concentra mucho más de este por ciento referido: en Cubazúcar. Del total de facturación al cierre de febrero de 2017, el 92,20 % se le hizo a este cliente: 114 168 551,87 pesos de MT de 123 823 721,12 pesos de MT. Él representa aproximadamente el 1 % del total de clientes (1/70).

Para determinar de los clientes Clase A aquellos que incumplieron con el período de tiempo pactado para cancelar sus compromisos de pago en el periodo 2016 y hasta el cierre de febrero 2017, se siguió el modo establecido por el procedimiento para la administración financiera de cuentas por cobrar propuesto por López (2010), consistente en la construcción de una tabla contentiva de seis (6) columnas y tantas filas como cantidad de documentos facturados haya habido en ese período. En las columnas 1, 2, 3,4, 5 y 6 se relacionan: número de identificación del documento (factura), fecha de facturación, fecha debida de cobro (30 días después de la fecha de facturación), fecha real de cobro, días transcurridos entre la fecha de facturación y la fecha real de cobro y, la frecuencia o probabilidad de incumpliendo, respectivamente.

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

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

Estas determinaciones se realizaron utilizando el Microsoft Office Excel 2010

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

La inversión marginal en cuentas por cobrar es la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual; representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexibles sus estándares de crédito. En nuestro caso como lo que se evalúa es la conveniencia de restringir- no de flexibilizar-los estándares de crédito, hablamos de la cantidad que la empresa dejaría de comprometer en cuentas por cobrar si restringe sus estándares de crédito, por lo que la diferencia antes enunciada no resultaría en una inversión sino en una *desinversión* marginal. Asimismo se incurre en una disminución (ahorro) en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar.

Promedio de cuentas por cobrar para cada uno de los planes

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

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

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

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

Deduciéndole a las cuentas por cobrar promedio del plan actual una fracción, consistente en: el numerador de la fracción las ventas de los clientes A morosos y en el denominador el número

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

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar

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

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

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

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

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

Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar

Se determina al multiplicar la diferencia entre la Inversión promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Propuesto y la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar del Plan Actual por una tasa de costo de oportunidad de capital, que debe ser o la tasa de rendimiento sobre la inversión en activos totales de la empresa o la tasa de interés de los préstamos a corto plazo que le aplica el banco a la entidad, según cuál sea la mayor. La que se utiliza en este estudio es la que corresponde los intereses por los préstamos a corto plazo, a saber, del 5 %.

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

Tabla 3.1 Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA) (\$)	Propuesto (PP) (\$)	Propuesto E2 (\$)	Propuesto E3(\$)
Ingresos de venta	536,460,034.60	41,843,882.70	289,151,958.65	412,805,996.63
menos: costo				
Fijos	14,425,893.24	14,425,893.24	14,425,893.24	14,425,893.24
variable	514,476,327.76	40,129,153.57	277,302,740.66	395,889,534.21
Resultado Neto	7,557,813.60	(12,711,164.11)	(2,576,675.25)	2,490,569.17
Resultado Marginal		(20,268,977.71)	(10,134,488.85)	(5,067,244.43)

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.2: Resultados de la aplicación del procedimiento. Cancelación de las ventas

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar				
	PA (\$)	PPE1 (\$)	PPE2 (\$)	PPE3 (\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	107,507,021.16	66,289,008.50	86,898,014.83	97,202,518.00
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar				
Rentabilidad General (\$)	0.99	1.30	1.01	0.99
Tasa de rentabilidad general (%)	98.59	130.38	100.89	99.40
Inversión promedio en cuentas por cobrar	105,992,429.25	86,426,013.27	87,672,375.71	96,616,069.16
Cálculo del costo de la Inversión Marginal en cuentas por cobrar				
Inversión promedio PP		86,426,013.27	87,672,375.71	96,616,069.16
Inversión promedio programa actual		105,992,429.25	105,992,429.25	105,992,429.25
desinversión Marginal		19,566,415.98	18,320,053.55	9,376,360.09
ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		978,320.80	916,002.68	468,818.00
Toma de decisión				
Pérdida Marginal		(20,268,977.71)	(10,134,488.85)	(5,067,244.43)
Ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar		978,320.80	916,002.68	468,818.00
Pérdida		(19,290,656.91)	(9,218,486.18)	(4,598,426.42)

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión

En los escenarios evaluados la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos obtendría una pérdida marginal en operación de 20268,977.71; 10,134,488.85; 5,067,244.43 pesos, respectivamente. Al restarle los ahorros por asumir los programas propuestos en cada escenario a saber: 978,320.80; 916,002.68; 468,818.00 pesos respectivamente, se perdería netamente 19,290,656.91; 9,218,486.18; 4,598,426.42 pesos. Teniendo en cuenta estos resultados, no deben cancelárseles las ventas a Cubazúcar; de hacerlo disminuiría el resultado positivo neto en operación actual en una cifra considerable de ocho (8) dígitos.

3.1.2. Evaluar conveniencia de establecer descuento por pronto pago

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

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

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

Promedio de cuentas por cobrar Plan Propuesto (PCCp):

$$PCCp = \%VsD + \%VcD; \text{ donde}$$

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

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

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

$\%VcD = \text{Ventas con descuentos entre la nueva rotación}$

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

Tabla 3.3: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA) (\$)	Propuesto (PP) (\$)
Ingresos de venta	536,460,034.60	536,460,034.60
menos: costo		
fijos	14,425,893.24	14,425,893.24
variable	514,476,327.76	514,476,327.76
costo de descuento		2,682,300.17
Resultado Neto	7,557,813.60	4,875,513.43
Pérdida Marginal		(2,682,300.17)

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.4: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA (\$)	PP (\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	107,507,021.16	84,355,682.78
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0.99	0.99
Tasa de rentabilidad general	98.59	99.09
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	105,992,429.25	83,589,032.44
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		83,589,032.44
Inversión promedio PA		105,992,429.25
desinversión Marginal		22,403,396.81
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		1,120,169.84
Toma de decisión		
Resultado Marginal		(2,682,300.17)
Ahorro de la inversión Adicional		1,120,169.84
Resultado		(1,562,130.33)

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.5: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA) (\$)	Propuesto (PP) (\$)
Ingresos de venta	536,460,034.60	536,460,034.60
menos: costos		
fijos	14,425,893.24	14,425,893.24
variable	514,476,327.76	514,476,327.76
costo de descuento		5,364,600.35
Resultado Neto	7,557,813.60	2,193,213.25
Pérdida Marginal		(5,364,600.35)

Fuente: (Elaboración propia)

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

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA (\$)	PP (\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	107,507,021.16	61,204,344.39
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0.985911693	0.995911693
Tasa de rentabilidad general	98.59116931	99.59116931
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	105,992,429.25	60,954,122.25
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		60,954,122.25
Inversión promedio PA		105,992,429.25
desinversión Marginal		45,038,307.00
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		2,251,915.35
Toma de decisión		
Resultado Marginal		(5,364,600.35)
Ahorro de la inversión Adicional		2,251,915.35
Resultado		(3,112,685.00)

Fuente: (Elaboración propia)

Para el caso de los escenarios (2) evaluados la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos dejaría de ganar o lo que es lo mismo tendría una disminución en las utilidades sobre ventas por 2,682,300.17 y 5,364,600.35 pesos para el primero y el segundo respectivamente; las cuales se verían compensadas pero no superadas por la disminución (el ahorro) en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar, de \$ 1,120,169.84 y \$ 2,251,915.35, resultando una pérdida marginal neta de \$ (1,562,130.33) y \$ (3,112,685.00).

Conclusión Parcial:

Para cualquier escenarios en que las ventas no crezcan el establecimiento del descuento por pronto pago no es factible, toda vez que, al incluir un costo más en el plan propuesto, a saber: el costo del descuento, además de los costos fijos y variables; y permanecer iguales las ventas, necesariamente la utilidad neta del nuevo plan será menor que la del plan actual por lo que el resultado marginal será, obligatoriamente, una pérdida compensada pero no superada por la disminución (el ahorro) en el costo de la inversión necesaria en las cuentas por cobrar.

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

Tabla 3.7: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA) (\$)	Propuesto (PP) (\$)
Ingresos de venta	536,460,034.60	563,283,036.33
menos: costo		
fijos	14,425,893.24	14,425,893.24
variable	514,476,327.76	540,200,144.15
costo de descuento		2,816,415.18
Resultado Neto	7,557,813.60	5,840,583.76
Utilidad Marginal		(1,717,229.84)

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.8: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E3

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA (\$)	PP (\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	107,507,021.16	84,541,953.62
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General (\$)	0.985911693	0.989631174
Tasa de rentabilidad general %	98.59116931	98.96311741
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	105,992,429.25	83,665,352.82
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		83,665,352.82
Inversión promedio PA		105,992,429.25
desinversión Marginal		22,327,076.43
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		1,116,353.82
Toma de decisión		
Resultado Marginal		(1,717,229.84)
Ahorro de la inversión Adicional		1,116,353.82
Resultado		(600,876.02)

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa disminuiría su utilidad sobre las ventas en \$ 1,717,229.84 resultado que se atenúa, con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de \$ 1,116,353.82, por lo que el resultado neto en operación, utilidad sería de \$ (600,876.02). De ahí que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos no debe establecer el programa propuesto.

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

Tabla 3.9: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA) (\$)	Propuesto (PP) (\$)
Ingresos de venta	536,460,034.60	563,283,036.33
menos: costos		
fijos	14,425,893.24	14,425,893.24
variable	514,476,327.76	540,200,144.15
costo de descuento		5,632,830.36
Resultado Neto	7,557,813.60	3,024,168.58
Resultado Marginal		(4,533,645.02)

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 3.10: Resultados de la aplicación del procedimiento. Descuento por pronto pago E4

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA (\$)	PP (\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	107,507,021.16	61,576,886.08
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General	0.985911693	0.994631174
Tasa de rentabilidad general	98.59116931	99.46311741
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	105,992,429.25	61,246,290.50
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		61,246,290.50
Inversión promedio PA		105,992,429.25
desinversión Marginal		(44,746,138.75)
Ahorro de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		2,237,306.94
Toma de decisión		
Resultado Marginal		(4,533,645.02)
Ahorro de la inversión Adicional		2,237,306.94
Resultado		(2,296,338.08)

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

En este escenario la empresa disminuiría su utilidad sobre las ventas en \$ 4,533,645.02 resultado que sería atenua, disminuye, pero no se revierte, con el ahorro en el costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar de \$ 2,237,306.94, por lo cual la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos no debe establecer el programa propuesto, esto es: no debe ofrecer un descuento por pronto pago del 2 % si se espera que las ventas crezcan en un 5 % y que el 50 % de ellas se hagan con el descuento. La disminución neta a las utilidades totales que resultan de la unión del resultado marginal y el ahorro del costo de la inversión necesaria en cuentas por cobrar es de \$ 2,296,338.08

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

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

Tabla 3.11: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA) (\$)	Propuesto (PP) (\$)
Ingresos de venta	536,460,034.60	563,283,036.33
menos: costos		
fijos	14,425,893.24	14,425,893.24
variable	514,476,327.76	540,200,144.15
Resultado Neto	7,557,813.60	8,656,998.94
Utilidad Marginal	1,099,185.34	

Fuente: (Elaboración propia)

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

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

Tabla 3.12: Promedio cuentas por cobrar programa propuesto

	PA	PP
Período de crédito comercial (días)	30	45
Período promedio de cobro(PPC o Ciclo de cobro) (días)	73	¿ x ?
x=ciclo de cobro (días)		109.5
Rotación de cuentas por cobrar (veces) = 360/x		3.287671233
promedio de cuentas por cobrar (\$)		171,331,923.55

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 5 % de las ventas provoca una utilidad marginal de \$ 1,099,185.34 la que unida al costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de \$ 3,135,316.19 da como resultado una pérdida neta en el de \$ 2,036,130.85. Por lo que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos debe continuar con el programa actual.

Tabla 3.13: Resultados de la aplicación del procedimiento. E1A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA (\$)	PP (\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	107,507,021.16	171,331,923.55
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General (\$)	0.985911693	0.984631174
Tasa de rentabilidad general (%)	98.59116931	98.46311741
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	105,992,429.25	168,698,753.04
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		168,698,753.04
Inversión promedio PA		105,992,429.25
Inversión Marginal		62,706,323.79
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		(3,135,316.19)
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		1,099,185.34
Costo de la inversión Adicional		(3,135,316.19)
Resultado		(2,036,130.85)

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.14: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA) (\$)	Propuesto (PP) (\$)
Ingresos de venta	536,460,034.60	590,106,038.06
menos: costos		
fijos	14,425,893.24	14,425,893.24
variable	514,476,327.76	565,923,960.54
Resultado Neto	7,557,813.60	9,756,184.28
Utilidad Marginal	2,198,370.68	

Fuente: (Elaboración propia)

Toma de decisión:

El aumento del 10 % de las ventas provoca una utilidad marginal de \$ 2,198,370.68 que unido al costo de \$ 3,526,532.56 provoca una disminución neta al resultado de \$ 1,328,161.88; por lo que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos no debe incrementar el período de crédito comercial si se espera un incremento del 10 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Tabla 3.15: Resultados de la aplicación del procedimiento. E2A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA (\$)	PP (\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	107,507,021.16	179,490,586.58
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General (\$)	0.985911693	0.983467066
Tasa de rentabilidad general (%)	98.59116931	98.34670658
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	105,992,429.25	176,523,080.52
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		176,523,080.52
Inversión promedio PA		105,992,429.25
Inversión Marginal		70,530,651.27
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		(3,526,532.56)
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		2,198,370.68
Costo de la inversión Adicional		(3,526,532.56)
Resultado		(1,328,161.88)

Fuente: (Elaboración propia)

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

Tabla 3.16: Resultado Marginal

Detalles	Actual (PA) (\$)	Propuesto (PP) (\$)
Ingresos de venta	536,460,034.60	616,929,039.79
menos: costos		
fijos	14,425,893.24	14,425,893.24
variable	514,476,327.76	591,647,776.92
Resultado Neto	7,557,813.60	10,855,369.63
Utilidad Marginal	3,297,556.03	

Fuente: (Elaboración propia)

El aumento del 15 % de las ventas provoca una utilidad marginal de \$ 3,297,556.03 que unida al costo de la inversión marginal de \$ 3,917,748.94, provoca una disminución neta al resultado en operación de \$ 620,192.91; por lo que la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos no debe incrementar el período de crédito comercial si se espera un incremento del 15 % de las ventas actuales producto de esa modificación.

Tabla 3.17: Resultados de la aplicación del procedimiento. E3A

Cálculo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
	PA (\$)	PP (\$)
Promedio de cuentas por Cobrar	107,507,021.16	187,649,249.60
Cálculo de la inversión promedio en Cuentas por Cobrar		
Rentabilidad General (\$)	0.985911693	0.982404184
Tasa de rentabilidad general (%)	98.59116931	98.24041844
Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar	105,992,429.25	184,347,408.01
Cálculo del Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar		
Inversión promedio PP		184,347,408.01
Inversión promedio PA		105,992,429.25
Inversión Marginal		78,354,978.75
Costo de la inversión Adicional en Cuentas por Cobrar		(3,917,748.94)
Toma de decisión		
Utilidad Marginal		3,297,556.03
Costo de la inversión Adicional		(3,917,748.94)
Resultado		(620,192.91)

3.2 Análisis (de la solicitud de un cliente) de crédito comercial. Aplicación

3.2.1 Caracterización de la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba

La Empresa GEOCUBA Cienfuegos surge del proceso de redimensionamiento FAR en el año 1995, es la fusión del Instituto Cubano de Hidrografía y el Instituto Cubano de Geodesia y Cartografía.

Esta Empresa tiene personalidad jurídica propia y se subordina al Grupo Empresarial Geocuba perteneciente al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (Minfar).

La Empresa está estructurada por cinco Unidades Empresariales de Base, de ellas cuatro centran su atención en la producción y una de apoyo a la producción.

Las Unidades Empresariales de Base (UEB) son las siguientes

1. Agencia Cienfuegos
2. Agencia Isla de la Juventud. (Hidrografía, Geodesia, ANAV)
3. Agencia de Aseguramiento Marítimo y Ayuda a la Navegación.
4. Agencia Gráfica de Cienfuegos.
1. Unidad Básica de Aseguramiento.

Objeto Social

Investigar, proyectar, ejecutar y comercializar sus productos y servicios en las actividades: geodésicas, mareográficas, topográficas, fotogramáticas, de teledetección, cartográficas, catastrales, hidrográficas, de implementación, de sistemas de Información geográficas, de ayuda a la navegación, tanto en la tierra como en el mar. Lo anterior incluye la creación y mantenimiento de las Redes Geodésicas Nacionales, la Mapificación Estatal y el Catastro Nacional. También realiza mediciones geométricas para determinar desplazamientos y deformaciones en la corteza terrestre, obras civiles y la maquinaria industrial. Realiza productos y servicios en las actividades de consultoría y capacitación, metrológicas, marítimos y portuarios, de alquiler de embarcaciones, poligráficas, artes gráficas, mercadotecnia, informáticas con multimedia, estudios medioambientales y del medio geográfico y su conservación, soluciones ambientales, proyectos de obras hidrotécnicas marítimas y fluviales y otras asociadas a la ayuda a la navegación, la actividad productiva que requieren las acciones constructivas y de servicios para la conservación y rehabilitación de las viviendas vinculadas y medios básicos de las FAR, así como la actividad comercial dirigida a la venta de fondos mercantiles y recursos materiales

para la misma, todo lo cual realiza a partir del capital humano, potencial tecnológico y la infraestructura de que dispone. Todos los productos y servicios se prestan en ambas monedas.

Misión

Investigar, proyectar, ejecutar y comercializar sus productos y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad y sus clientes en las actividades Geodésicas, Mareográficas, Topográficas, Fotogramétricas, Cartográficas, Hidrográficas, de Implementación de sistemas de información Geográfica, de Ayuda a la Navegación tanto en la tierra como en el mar. Incluye La creación y mantenimientos de Redes Geodésicas Nacionales, la Mapificación Estatal, el Catastro Nacional, la Cartografía Digital, las Artes Gráficas y los Estudios Medio Ambientales. Realiza mediciones geométricas para determinar desplazamientos y deformaciones en la corteza terrestre, obras civiles y maquinaria industrial, a partir del capital humano, potencial tecnológico e infraestructura que dispone.

Visión

Geocuba Cienfuegos logra incrementos sostenidos en sus ventas y utilidades, han crecido de igual forma los aportes financieros al desarrollo de la sociedad. Se ha logrado una situación financiera que permite ejecutar sus operaciones y asegurar el desarrollo.

Ha alcanzado precisión, confiabilidad, rapidez, calidad y eficiencia económica en la elaboración y presentación de sus Productos y Servicios Distintivos, lo que hace que la prefieran como proveedores de soluciones de Cartografía Digital, en Sistemas de Información Geográfica y Computación, en Topografía y Geodesia, en los Estudios Marinos las de Artes Gráficas, Ayuda a la Navegación, el Catastro y los Estudios Medio Ambientales. Tiene implantado y se mejora continuamente un Sistema Integrado de Gestión y Dirección y están establecidas las metas para su revisión y evaluación.

El personal se encuentra capacitado, experimentando, motivado y trabajando con profesionalidad, basado en competencias laborales.

La innovación tecnológica contribuye, con la introducción de sus resultados, al desarrollo y mejoramiento de la Cartera de Productos, aplicando nuevas tecnologías, lo cual permite la optimización de los procesos productivos, elevando la eficacia y eficiencia del sistema.

Ha realizado estudios de Mercado que le permite posicionarse en la preferencia del mercado actual y potencia, con sus productos y servicios.

3.2 .2 Análisis del comportamiento de los pagos en 2016

Esta primera variable no se analiza pues para poder hacerlo tiene que haber una historia de relaciones económicas entre la empresa solicitante del crédito comercial, en este caso la UEB

Tecnoazúcar Cienfuegos y la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba, esta relación no existe.

3.2.3 Diagnóstico de la situación económica financiera de la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba

Para alcanzar el propósito de este apartado se comienza por analizar la estructura de los estados Balances General o Situación Financiera y Rendimiento Financiero; y luego se calculan las razones financieras, comenzando por aquellas que proporcionan información acerca del corto plazo, a saber, los ratios de liquidez, actividad y rentabilidad. Se inicia por estas debido a que, ¿para qué preocuparse por aspectos a largo plazo de la situación financiera de la organización si la entidad no puede sobrevivir en el corto plazo? Asimismo, se emplearon otras técnicas de análisis.

Resultado del análisis de la estructura de los estados financieros

Estado de Rendimiento Financiero Comparativo Porcentual

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

Estado de Rendimiento Financiero Comparativo Porcentual (anexo 3). Resultados

Estados de Rendimiento Financiero porcentuales para 2015 y 2016 de la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba.

El Estado Comparativo Porcentual de la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba, muestra que el costo de venta representaba en los años 2015 y **2016** el 38,96 % y **36,12 %** respectivamente de las ventas netas; por lo cual el resultado bruto en ventas en ambos períodos es positivo, es utilidad. Estas, se incrementan tanto en términos relativos (porcentuales), como absolutos [en unidades monetarias, en pesos cubanos (CUP)], y por cifras relativamente significativas, por los efectos combinados de *incremento de las ventas* y la *disminución del costo de ventas*, también en términos relativos y absolutos. O sea, las UTILIDADES BRUTAS EN VENTAS SE REALIZARON, SE GENERARON EN 2016 CON MÁS ECONOMÍA. El mismo *resultado* se mantiene, tanto en valores como en su naturaleza, en *operaciones*, producto de no haberse incurrido en Gastos de Distribución y Ventas ni en Gastos de Operación ni en Gastos de Administración de la OSD.

Por otro lado, a pesar de que los Gastos Financieros y los Gastos por Pérdidas se incrementaron, y que los Ingresos Financieros y los Otros Ingresos disminuyeron, -ambos comportamiento tanto en términos relativos como absolutos-, el resultado antes de impuestos fue positivo, una utilidad, en ambos ejercicios, pero mayor en 2016, pues aquellos fueron absorbidos por la disminución de Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones, y los Otros Gastos, más a la naturaleza positiva del resultado en operaciones; por lo que no cambió la naturaleza del resultado.

A pesar de lo anterior, el estado muestra, indica la necesidad de adoptar medidas para minimizar o eliminar los gastos por pérdidas, *y de incrementar los Otros Ingresos y los Ingresos Financieros, de ser posible.*

Igualmente es notable el hecho de que no se hayan producido Devoluciones y Rebajas en Ventas, lo cual expresa, refleja que existe conformidad, satisfacción de los clientes respecto a los servicios recibidos de la Unidad..., lo que aumenta su reputación, credibilidad, y confianza ante los clientes y el mercado en que opera general, y contribuye a que se consolide en este.

Resultado del cálculo de las razones e interpretación de los mismos

RAZONES DE LIQUIDEZ GENERAL

La razón circulante muestra que la Unidad Empresarial Agencia Cienfuegos poseía en los años 2015 y 2016, \$ 2,82 y \$ 5,37 de activo circulante por cada peso de pasivo a corto plazo, respectivamente. La variación experimentada del primer período al segundo fue desfavorable. En ambos períodos el ratio es alto lo que indica inmovilización de recursos circulantes, ociosos, deficientemente utilizados. En el segundo ejercicio se acentúa la situación descrita. La política de capital de trabajo era sumamente conservadora, lo cual implicaba un bajo riesgo de insolvencia técnica pero también un rendimiento bajo.

RAZÓN DE LIQUIDEZ INMEDIATA

Este indicador financiero arroja que la unidad poseía en 2015 y **2016** aproximadamente \$ 2,82 y \$ **5,32** de los activos circulantes más líquidos para enfrentar cada peso de deuda que vencía en el corto plazo. Al extraer del grupo de cuentas que se consigna en el numerador de la fracción, a saber los activos circulantes, los menos líquidos, esto es los inventarios, el índice que arroja el nuevo ratio prácticamente no disminuye respecto al anterior en 2016; y en 2015 no se modifica. Esto significa que el porcentaje de las existencias dentro de los activos de corto plazo es bajo.

Por otro lado, el indicador indica que los problemas de recursos ociosos o deficientemente utilizados no está en los inventarios, lo cual sugiere que sea en cuentas por cobrar o en efectivo, lo cual se comprobará al calcular otras razones y/o analizar otros estados.

LA RAZÓN DE LIQUIDEZ INSTANTÁNEA

Este ratio muestra que la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la empresa Geocuba disponía de \$ 1,76 y \$ 3,90 de los activos totalmente líquidos, los efectivos, en 2015 y 2016 respectivamente, para honrar de manera instantánea cada peso de pasivo circulante. El ratio también es elevado, e indica inmovilización de recursos, en este caso, efectivo.

En resumen, el grupo de razones de liquidez muestran-considerando cualquiera de las bibliografías y fuentes autorizadas consultadas- que existe efectivo inmovilizado.

RAZONES DE ACTIVIDAD O DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

ROTACIÓN Y CICLO DE COBRO

Las razones de rotación y ciclo de cobro muestran que la empresa cobra como promedio en el tiempo pactado con sus clientes; esto es, en el período de crédito comercial establecido. Así, la rotación es de 12 veces y el ciclo de 30 días comerciales en ambos períodos, 2015 y 2016.

Al revisar el estado "*Análisis por Edades de sus cuentas por cobrar y por pagar*", también conocido como, "*Envejecimiento de las cuentas por cobrar y por pagar*", se constata que todas sus cuentas están en "*Término*", esto es, dentro de 30 días.

Cuando se analiza la razón de gestión de cobro, se confirma el comportamiento que se ha descrito, pues a la Unidad Básica Agencia Cienfuegos, según este ratio, solo le quedaba pendiente por cobrar de cada peso vendido a crédito 0,06 y 0,05 pesos en 2015 y 2016 respectivamente. Además la variación experimentada, aunque poco significativa, es positiva; o sea, mejora su gestión de cobro.

ROTACIÓN Y CICLO DE INVENTARIO

La rotación y ciclo de inventario se comporta de igual manera; esto es, la rotación es de 12 veces y ciclo de 30 días. Esto significa que como promedio a la unidad Básica Agencia Cienfuegos de la empresa Geocuba, le toma como promedio convertir las materias primas en producto terminado, en ingresos por servicios, 30 días.

ROTACIÓN DE ACTIVOS CIRCULANTES

La razón de rotación de activo circulante experimenta una variación negativa y significativa, esta es pasan los activos a corto plazo de rotar, como promedio, 6,10 veces a 0,56 veces. O sea, de rotar más de seis veces en el año pasa a no rotar ni siquiera una vez en el período. Considerando los cálculos y los análisis hasta aquí realizados, a saber los cálculos de las razones de liquidez y actividad, se asume que el problemas de rotación están en las cuentas de efectivo; esto es, de cuantas veces rota este realmente.

La razón se puede interpretar que como promedio, la Unidad..., convierte en efectivo sus activos circulantes 6,10 y 0,56 veces en los años. O lo que es lo mismo, por cada peso invertido como promedio en activos circulantes, la organización genera \$ 6,10 y \$ 0,56 de ventas.

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

La rotación de activos fijos muestra que estos rotan como promedio 25,61 veces y 33,32 veces en los años 2015 y 2016 respectivamente. La variación experimentada es positiva y relativamente significativa. Asimismo, se puede interpretar como por cada peso invertido como promedio en activos inmovilizados, la *Unidad...* obtiene \$ 25,61 y \$ 33,32 de ventas en los períodos analizados respectivamente. En el segundo año la efectividad de estos activos para generar ventas es mayor.

De igual manera, al comparar la contribución a la generación de ventas por cada uno de los dos grupos de activos analizados, a saber, los circulantes y los inmovilizados, se constata que la de los últimos es mayor; y mejora de un año a otro mientras que la de los primeros, empeora.

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

La rotación de activos totales indica que estos, como promedio, rotan 4,38 veces y 4,09 veces en 2015 y 2016 respectivamente. O lo que es lo mismo, que por cada peso de activo total se genera 4,38 y 4,09 pesos de ventas en los períodos analizados. La variación experimentada es negativa, y relativamente significativa.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZÓN DE APALANCAMIENTO

En 2015 y 2016 la Unidad... tenía como promedio \$ 0,40 y \$ 0,39 de activos totales por cada peso aportado por los dueños, en este caso por el Estado, respectivamente. La variación experimentada es poco significativa, casi despreciable.

En 2015 y 2016 la Unidad... financia el 36 % y 23 % de sus activos con deuda, lo que indica que tiene un apalancamiento financiero bajo, y disminuye de manera sensible -relativamente- de un ejercicio a otro. Al ser el endeudamiento bajo, el riesgo también lo es. Existen reservas para financiar los activos a través de un mayor endeudamiento, sin que este se vuelva inestable, desequilibrado. Lo ideal es que esta razón sea media.

RAZÓN FUENTES PROPIAS / FUENTES AJENAS

Por cada peso de deuda la Unidad... tiene (de financiamiento propio) \$ 7,02 y \$ 10,86 en los períodos 2015 y 2016 respectivamente. La variación experimentada es positiva, e implica menos riesgo.

RAZONES DE RENTABILIDAD

MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS

La razón muestra que en 2015 y 2016 por cada peso de ventas se generan \$ 0,35 y \$ 0,38 de utilidad neta. La variación experimentada es positiva y relativamente significativa.

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES O SOBRE LA INVERSIÓN

El rendimiento sobre la inversión indica que por cada peso invertido como promedio en activos totales, la Unidad... obtuvo en los ejercicios enunciados \$ 1,52 y \$ 1,54 de utilidad neta. La variación experimentada es positiva y relativamente significativa.

El rendimiento sobre el capital indica que por cada peso invertido por los dueños se obtienen \$ 0,59 y \$ 0,61 de utilidad en 2015 y 2016 respectivamente. La variación experimentada es positiva.

RAZÓN DE COSTO

A la Unidad... cada peso de ventas le cuesta \$ 0,40 y \$ 0,36 en 2015 y 2016 respectivamente. La variación experimentada es positiva y relativamente significativa.

RAZÓN DE RENTABILIDAD GENERAL

Para generar cada peso de ingresos la Unidad... gastó en 2015 y 2016 \$ 0,65 y \$ 0,62 de gastos en uno y otro período respectivamente. La variación experimentada es positiva y relativamente significativa, toda vez que en el último ejercicio para generar una misma unidad monetaria se gastó \$ 0,03 menos.

RESUMEN DE LAS RAZONES DE RENTABILIDAD

En resumen la Unidad... es rentable en ambos períodos analizados y experimenta cambios positivos en este indicador. Como se explicó, al analizar las razones de actividad o administración de activo, los bienes y derechos que más contribuyen a la generación de ventas y utilidades son los activos inmovilizados.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

La Unidad Básica Agencia Cienfuegos, de la Empresa Geocuba, ES UNA ORGANIZACIÓN CONSOLIDADA: genera suficiente efectivo por actividades de operación e ingresos suficientes para cubrir sus costos y gastos, y superiores para generar rendimiento financiero positivo, utilidad. Debe, sin embargo, considerar la cantidad de efectivo que tiene en su cuenta de operaciones a fin de no mantener cantidades superiores a las necesarias, a las mínimas requeridas, para no incurrir en costos adicionales de oportunidad de capital.

- Por todo lo anterior se califica este parámetro de BIEN

3.2.4 Evaluación de la administración de la entidad

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

En el desempeño de las funciones de dirección general de la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba se comprobó que ha existido estabilidad, liderazgo y autoridad. No existe fluctuación de personal, sino que se caracteriza por la estabilidad y permanencia de sus integrantes lo que ha permitido socializar y sistematizar, las experiencias y resultados positivos ya que no se ha tenido que adiestrar en una función determinada a más de una persona. Respecto a la eficiencia en las relaciones con los acreedores, presupuesto del estado y clientes se comprobó que cumplen con los compromisos de los acreedores y el Estado.

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

3.2.5 Condiciones de mercado

Se comprobó que no existe dependencia de un solo cliente, ni de un solo proveedor, sino que por el contrario, existen más de uno. Para esto se revisaron las listas y expedientes de clientes actuales y los contratos con estos; así como los convenios, cartas de intención y solicitudes de ofertas de personas jurídicas que demandan de los servicios y productos de la Unidad.

La Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba tiene establecida una metodología para evaluar la satisfacción de los clientes, esto es para conocer la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Asimismo, tiene implementado el Sistema de Gestión de la Calidad. Esto le ha permitido cumplir con los requerimientos y especificaciones de calidad y oportunidad de sus clientes, lo que le ha granjeado una reputación sólida entre estos, y en el mercado en que opera en general; por lo cual continúa colocando y realizando todas sus producciones y servicios.

Por todo lo anterior, y considerando lo que dispone el procedimiento que se aplica, se evaluó de **BIEN** este parámetro.

3.2.6 Otros factores relevantes

En este paso el análisis se dirigió a la búsqueda de evidencia que confirmara la existencias de procedimientos, planes, por escrito y aprobados en el órgano colegiado de dirección que normen, controlen, establezcan los objetivos, los procedimientos, las acciones, las fechas y los responsables para las actividades y procesos claves de la organización; así como que estos funcionaran como sistema integral e integrado de gestión.

En las inspecciones recibidas por la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba Nacional no se encontraron deficiencias en temas relativos al Sistema de Control Interno.

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

Toma de decisión

Tomando en consideración las evaluaciones otorgadas a cada uno de los parámetros y lo que dicta el procedimiento de López (2010) se acepta la solicitud de crédito, toda vez que todos los parámetros, incluida la situación financiera, se calificaron de BIEN.

Conclusiones

1. Se fundamenta científicamente el problema de investigación a través del empleo de diferentes técnicas de análisis económico financiero.
2. Se aplica un procedimiento para la evaluación de los estándares totales de crédito comercial de la organización, que le permite evaluar la conveniencia de modificarlos.
3. La cancelación de las ventas a los clientes Clase A que incumplen con el período de crédito comercial para cancelar sus compromisos de pago, no resulta factible teniendo en cuenta que en un solo cliente se concentra más del 90 % de la facturación de la UEB. No obstante, hay que buscar soluciones a la situación de dependencia de este cliente.
4. El descuento por pronto pago, para cualquiera de los escenarios evaluados, no resulta factible toda vez que en todos se obtiene una pérdida marginal neta.
5. No se debe flexibilizar el período de crédito comercial de 30 a 45 días para ninguno de los escenarios propuesto.
6. De los cinco parámetros evaluados como parte del Segundo Gran Paso: análisis del crédito, seis (6) son calificados de Bien, incluida la situación económica financiera, por lo que se concluye que la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba es un sujeto digno de confianza, y en consecuencia se debe aceptar la solicitud de crédito comercial.

Recomendaciones

1. Determinar, mediante el empleo de Microsoft Excel u otro programa profesional, todas las combinaciones posibles entre las ventas y el porcentaje de esta que se hagan con descuento que generen adiciones netas a las utilidades o determinar mediante método de expertos o especialistas los más probables escenarios para tomar decisiones más acertadas respecto a la utilidad de implementar el descuento por pronto pago.
2. Hacer un estudio riguroso del mercado para determinar con qué clientes se pueden comercializar los productos y servicios que se le ofrecen a Cubazúcar, a fin de diversificar los clientes que demandan de estos bienes para eliminar la dependencia con aquél.
3. Aplicar el Segundo Gran Paso del procedimiento cuando se evalúe conceder crédito comercial a cualquiera persona jurídica o natural, sobre todo si es un cliente nuevo.
4. Diseñar un procedimiento que permita determinar hasta qué monto debe otorgársele crédito comercial a una empresa solicitante a fin de no tener que evaluar en cada operación de venta si es o no sujeto digno de confianza comercial. O sea, buscar la manera de establecer científicamente una línea de crédito comercial considerando las características y la situación financiera de cada cliente.
5. Aceptar la solicitud de crédito comercial a la Unidad Básica Agencia Cienfuegos de la Empresa Geocuba.

Bibliografía

- Abreu, M. (2008). *Administración Financiera de Cuentas por Cobrar en la UEB TransMinaz Cartagena*. (Trabajo de Diploma) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
- Almeida León, O. (2011). *Programa de Auditoría de Gestión para evaluar las Cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar en la UEB Hidroenergía*. (Tesis de Grado), Universidad Central "Marta Abreus" de Las Villas (UCLV).
- Alonso Alfonso, L. (2011). *Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Unidad de Administración Comercial Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- BCC. (2000). Resolución No 56 y 64 y otros documentos sobre Cobros y Pagos.
- BCC. (2011). Resolución 101/2011 del Banco Central de Cuba (BCC). Normas Bancarias para los Cobros y Pagos.
- BCC. (2012). Situación de los cobros y pagos en Cuba. Centro de Impresiones Gráficas Bandec.
- Beaufond, R. (2012). Gerencia y control de crédito y cobranzas. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml>.
- Borrás Atiénzar, F. (n.d.). La Gestión Financiera en el Proceso de Dirección de las empresas cubanas. Revista COFIN Habana. Retrieved December 15, 2012, from http://cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com_docman&task=cat_view&Itemid=18.
- Brealey, & Myers. (1995). *Fundamentos de financiación empresarial*. México: Mc Graw, Hill.
- Brito Sarria, Y. (2011). *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Espartaco*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Calderón, A.R. (2010). *Aplicación del Procedimiento para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercializadora Minaz Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos

- Cañellas Acosta, T. (2012). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Básica Cigarros y Café*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Castañeda, A.D. (2005). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*.
- Castillo Padrón, Y. (2011). Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos33/fuentes-financiamiento/fuentes-financiamiento.shtml>.
- Catacora, F, (2003). *Contabilidad la base para las decisiones gerenciales*. Venezuela: Mc Graw Hill.
- Corrales Fonseca, D. C. (2012). *Técnicas de administración financieras para un mejor control de las finanzas en las empresas estatales cubanas*. Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/dccf.html>.
- Correa, A. (2007). *Aplicación de un procedimiento para la determinación del índice de riesgo crediticio*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Del Toro Ríos, J. C. y otros. (2006a). *Instituciones y Mercados Financieros*. Ciudad de La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Del Toro Ríos, J. C. y otros. (2006b). *Instituciones y Mercados Financieros*. Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.
- EAC, (1991). *Glosario de términos contables, administrativos, financieros y conexos*. In Barquisimeto.
- Freire Santana, O. (2011). *Grave cadena de impagos en sector empresarial, tomado de, Cubanet*. Retrieved from <http://economiacubana.blogspot.com/.../grave-cadena-de-impagos-en-sector.html>.
- Fuentes Díaz, D., & Peralta Montoya, B. (2012). *Evaluación financiera a corto plazo mediante la administración del capital de trabajo*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos68/evaluacion-financiera-administracion-capital-trabajo/evaluacion-financiera-administracion-capital-trabajo2.shtml>.

- García, A. (2007). Evolución y desarrollo de las finanzas
- Gitman, L. (2006a). *Fundamentos de administración financiera* (Vol. 1). Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.
- Gitman, L. (2006b). *Fundamentos de administración financiera* (Vol. 2). La Habana: Félix Varela.
- González Escoto, R. (2009). *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- González, R., (2009). *Técnicas para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cereales de Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Hernández Álvarez, A. (2011). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Empresa de Calderas Alastor Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Hernández Álvarez, Y. (2011). Aspectos Económicos. Generalidades, Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos43/aspectos-economicos/aspectos-economicos2>.
- Hernández Martín, Y. (2012). *Aplicación de un procedimiento para la administración de las Cuentas por Cobrar en la UBE Transporte Aguada*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Jiménez Rodríguez, M. (2012). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Provincial Transporte Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- L. Y. (2012). *Aplicación de procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Las Cuentas por Pagar. (n.d.). . Campus Virtual. Maestría en PyMES. Retrieved from <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/13.pdf>.

- León Andrade, M. (2010). *Aplicación de un Procedimiento de Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Productos Lácteos Escambray*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Limas López, Zaidy. (2016). *Aplicación de un procedimiento para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- López Lobaina, D. (2010). *Aplicación de Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Gydema, Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Martínez Molina, J (2011a). Llama Raúl a restablecer el orden y la disciplina. *Periódico Granma*. Ciudad de La Habana
- Martínez Molina, J (2011b). Romper la Cadena de Impagos: una "cuenta" por saldar. *Periódico Cinco de Septiembre*. Año 47 No 297. Cienfuegos
- Martínez Molina, J. (2011). Resbaladizos eslabones de la cadena de impagos en Cienfuegos. Retrieved from <http://www.granma.cubaweb.cu/2011/09/16/nacional/artic05.html>.
- Martínez Molina, J. (2016). Las cuentas por pagar y por cobrar vencidas deben llegar a su mínima expresión. Retrieved from <http://www.granma.cubaweb.cu/2011/09/16/nacional/artic05.html>.
- Miegs, A. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (2^o ed.). La Habana: Félix Varela.
- Ministerio de Finanzas y Precios Ministra. (2012). Resolución No. 426-2012 Anexo No. 1 "Nomenclador de cuentas para la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario".
- Ministerio de Finanzas y Precios Ministra. (2015). Resolución No.143/2015 "Procedimiento para el ordenamiento de los cobros y pagos en el país".
- Ministerio de Finanzas y Precios Ministra. (n.d.). Resolución No.426 /2012 Anexo No. 2 "Uso y contenido de las cuentas para la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario".

Ministerio de Finanzas y Precios, Ministra. (2009). Resolución No. 108-2009 "Procedimiento financiero para la venta, en pesos cubanos (cup) de los inventarios ociosos y de lento movimiento por las entidades estatales".

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

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

Miranda Durán, Y. (2012). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Empresa de Tecnología Avanzada de la Construcción Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos

Monzón Castillo, N. (2012). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en el Complejo Agroindustrial Aguada*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos

Moreno, J. (2005). *Las finanzas en las Empresas Información, Análisis, Recursos y Planeación* (Cuarta Edición.). Ciudad de La Habana., Cuba: Félix Varela.

Padrón Rodríguez, M. (2012). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en la Unidad Empresarial de Base PROVARI*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos

Pérez González, E. (2012). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Unidad Independiente de la Industria Alimenticia Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos.

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

Pérez Vera, Y. (2009). *Programa de Auditoria para Evaluar la Gestión de las Cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar en la UEB Talleres y Equipos Especializados perteneciente a la ECOING # 25*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos

- Piedra García, A. A. (2010). *Técnicas para la Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Ramos Álvarez, A. (2006). *Administración de Cuentas por Cobrar en La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Reyes Cavada, M. E. (2010). *Aplicación de un procedimiento metodológico para la Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Cítricos "Arimao"*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Rodríguez Viera, Y. F., & Otros. (2010). Administración Financiera de Cuentas por Pagar. Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/vmgrp.htm>.
- Rodríguez, G. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Santiago, A. (n.d.). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid, España: Pirámides.
- Suárez Gómez, D. (2010). *Gestión de las Cuentas por Cobrar en la sucursal CIMEX Cienfuegos y su Repercusión Económico-Financiera*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Suárez, D., (2010). *Gestión de las cuentas por cobrar en la sucursal Cimex Cienfuegos y su repercusión Económico-Financiera*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Subiaurt Sánchez, J. C. (2009). Algo más sobre la cadena de impago entre empresas, tomado de, Cubasí. Retrieved from <http://www.granma.cubasi.cu/secciones/cartas-dirección/cart-046.html>.
- Valero Moreira, M. (2012). *Aplicación de un procedimiento para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar en SEPSA Cienfuegos*. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos
- Van Horne, J. (2005). *Administración financiera* (Vol. 2). La Habana, Cuba: Félix Varela.

Weston T.F. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (Vols. 1-5, Vol. 3). La Habana, Cuba: Félix Varela.

Weston, T. F. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (Vol. 2). La Habana: Félix Varela.

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

Anexo 1: Estado de Rendimiento Financiero Comparativo de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos

Tecnoazúcar UEB Cienfuegos						
Estado de Rendimiento Financiero Comparativo						
	Cierre de 2015		Cierre de 2016			
		Análisis porcentual vertical		Análisis porcentual vertical	Análisis horizontal (variaciones) en valores	Representación porcentual respecto a la base
Ventas de producciones MN	2.532.176,60	0,40	4.120.851,74	0,77	1.588.675,14	162,74
Ventas de mercancías MN	158.204.460,64	25,24	124.654.888,91	23,24	(33.549.571,73)	78,79
Ventas de producciones MLC	140.126,50	0,02	201.989,48	0,04	61.862,98	144,15
Ventas de mercancías MLC	522.564,99	0,08	461.922,78	0,09	(60.642,21)	88,40
Subvenciones de productos recibidos	1.986.084,02	0,32	3.316.806,89	0,62	1.330.722,87	167,00
Asignaciones presupuestarias recibidas	461.710.732,24	73,65	347.025.645,33	64,69	(114.685.086,91)	75,16
Subvención a prod aprobados por recibir	419.658,63	0,07	379.309,26	0,07	(40.349,37)	90,39
Asignación presupuestaria aprobada por recibir	1.396.662,24	0,22	56.298.620,21	10,49	54.901.957,97	4030,94
Ventas netas	626.912.465,86	100,00	536.460.034,60	100,00	(90.452.431,26)	85,57
Costo de ventas de producciones	3.899.827,68	0,62	5.521.338,46	1,03	1.621.510,78	141,58
Costo de ventas de mercancías MN	592.530.800,36	94,52	508.954.989,30	94,87	(83.575.811,06)	85,90
Resultado Bruto en ventas	30.481.837,82	4,86	21.983.706,84	4,10	(8.498.130,98)	72,12
Gastos de operación de Comex MN	20.514.168,90	3,27	13.502.459,75	2,52	(7.011.709,15)	65,82
Gastos de operación de comex MLC	825.465,13	0,13	923.433,49	0,17	97.968,36	111,87

Resultado en operación	9.142.203,79	1,46	7.557.813,60	1,41	(1.584.390,19)	82,67
Gastos de publicidad y propaganda MN	1.223,30	0,00	1.967,87	0,00	744,57	160,87
Gastos de publicidad y propaganda MLC	5.247,38	0,00	4.482,65	0,00	(764,73)	85,43
Gastos Financieros MN	213.798,52	0,03	359.588,40	0,07	145.789,88	168,19
Gastos Financieros MLC	307,00	0,00	164,60	0,00	(142,4)	53,62
Gastos por pérdidas de bienes	543.469,22	0,09	443.605,72	0,08	(99.863,5)	81,62
Gastos por faltantes de bienes	564.121,22	0,09	1.772,11	0,00	(562.349,11)	0,31
Otros impuestos tasas y contribuciones	513.094,20	0,08	1.591.052,10	0,30	1.077.957,9	310,09
Otros gastos	63.460,42	0,01	14.036,50	0,00	(49.423,92)	22,12
Ingresos financieros MN	162.032,23	0,03	843.351,80	0,16	681.319,57	520,48
Ingresos financieros MLC	0,04	0,00	0,00	0,00	(0,04)	0,00
Ingresos por sobrantes de bienes	32.671,15	0,01	0,00	0,00	(32.671,15)	0,00
Otros ingresos MN	77.919,68	0,01	30.866,60	0,01	(47.053,08)	39,61
Otros ingresos MLC	0,05	0,00	0,00	0,00	(0,05)	0,00
Resultado antes de impuestos	7.510.105,68	1,20	6.015.362,05	1,12	(1.494.743,63)	80,10

Fuente: (Elaboración propia a partir de los Estados de Rendimiento Financiero para los períodos 2015 y 2016 de la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos)

Anexo 2 Por cientos individuales y acumulados del total de facturación por cliente

CLIENTE	Importe en MT (CUC + CUP)	%	%	% acumulado
Suma CUBAZÚCAR	114.168.551,87	92,2024882	92,20	92,20
Suma EMPA PROVINCIAL CIENFUEGOS	2.447.258,92	1,97640557	1,98	94,18
Suma UEB DERIVADOS ANTONIO SÁNCHEZ	2.104.894,30	1,699912	1,70	95,88
EMPRESA BEBIDAS Y REFRESCOS CIENFUEGOS	881.043,10	0,71153014	0,71	96,59
Suma EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ESCAMBRAY	810.405,62	0,65448334	0,65	97,24
Suma EMPRESA MAYORISTA DE ALIMENTOS ISLA DE LA JUVENTUD	574.780,42	0,46419249	0,46	97,71
Suma TECNOAZÚCAR SUCURSAL CIENFUEGOS	338.562,38	0,27342288	0,27	97,98
Suma COMERCIALIZADORA	320.690,80	0,25898979	0,26	98,24

DE COMBUSTIBLE CUPET				
Suma EMPRESA CÍTRICOS ARIMAO	280.070,04	0,22618448	0,23	98,47
Suma EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTO ISLA DE LA JUVENTUD	229.747,08	0,18554367	0,19	98,65
Suma AZUMAT CFGOS	197.253,91	0,1593022	0,16	98,81
EMPRESA QUÍMICA CIENFUEGOS	189.691,83	0,15319506	0,15	98,97
Suma ENCOMED	183.995,66	0,14859484	0,15	99,11
Suma EMPRESA BEBIDAS Y REFRESCOS LA HABANA	163.167,16	0,13177375	0,13	99,25
EMPRESA AGROPECUARIA Minint CIENFUEGOS	147.971,09	0,11950141	0,12	99,37
EES SERVICIO Minaz	137.771,53	0,11126425	0,11	99,48
Suma UEB MAYORISTA MERCADO PARALELO	109.060,25	0,08807703	0,09	99,56
Suma Minint LOGISTICA	69.727,36	0,0563118	0,06	99,62

Suma COMERCIALIZADORA ITH SA	55.347,00	0,04469822	0,04	99,67
Suma EES EMPRESA DE SERVICIOS TECNICOS INDUSTRIALES (ZETI CFGOS.)	49.849,05	0,04025808	0,04	99,71
Suma Artex	44.362,27	0,03582696	0,04	99,74
Suma DIVISIÓN TERRITORIAL TRD CARIBE CIENFUEGOS	37.985,12	0,03067677	0,03	99,77
Suma EMPRESA CUBANA DEL PAN CFGOS	29.093,74	0,0234961	0,02	99,80
Suma EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS EMSERPET	28.690,14	0,02317015	0,02	99,82
Suma EMPRESA AGROISNDUSTRIAL COMANDANTE JESUS	25.435,43	0,02054165	0,02	99,84
Suma CENTRO CULTURAL JULIO ANTONIO MELLA	24.312,13	0,01963447	0,02	99,86
Suma U.P.R. ACTIVIDAD 110 Minint	21.866,62	0,01765948	0,02	99,88

Suma COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA-FARO DE LUNA	17.944,42	0,01449191	0,01	99,89
Suma SUCURSAL COMERCIAL CARACOL	16.895,72	0,01364498	0,01	99,91
Suma SERVISA SUCURSAL CIENFUEGOS	16.810,82	0,01357641	0,01	99,92
SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES CIENFUEGOS	11.464,46	0,00925869	0,01	99,93
Suma COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS	10.010,74	0,00808467	0,01	99,94
Suma EMPRESA FRUTAS SELECTAS CIENFUEGOS	8.895,00	0,0071836	0,01	99,94
Suma CÍTRICO CARIBE S.A	6.883,92	0,00555945	0,01	99,95
Suma EMPRESA PECUARIA EL TABLÓN	6.484,76	0,00523709	0,01	99,95
Suma UNIDAD ADMINISTRATIVA COMERCIAL Minfar	6.139,85	0,00495854	0,00	99,96

Suma PARTIDO PROVINCIAL	5.027,82	0,00406047	0,00	99,96
Suma EMPRESA CAMPISMO POPULAR CIENFUEGOS	4.462,80	0,00360416	0,00	99,97
Suma EES EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES	4.366,98	0,00352677	0,00	99,97
Suma VILLA INTERNACIONAL GUAJIMICO	3.947,20	0,00318776	0,00	99,97
Suma EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIA ALIMENTICIA CIENFUEGOS	3.929,10	0,00317314	0,00	99,98
Suma EMPRESA AGROPECUARIA PRIMERO DE MAYO	2.978,36	0,00240532	0,00	99,98
Suma EMP SERVICIOS PORTUARIOS DEL CENTRO	2.777,40	0,00224303	0,00	99,98
UEB FLORA Y FAUNA CFGOS.	2.648,59	0,002139	0,00	99,98

Suma EMPRESA DE SEGURIDAD Y PROTECCION DEL Micon	2.211,00	0,0017856	0,00	99,99
Suma EMP FERROCARRILES CENTRO UEB LOGÍSTICA CENTRO	2.138,12	0,00172675	0,00	99,99
CADENA DEL PAN ISLA DE LA JUVENTUD	1.826,29	0,00147491	0,00	99,99
UNIDAD ADMINISTRATIVA COMERCIAL MININT	1.577,75	0,00127419	0,00	99,99
Suma EMPRESA PARA EL CULTIVO DEL CAMARON, UEB YAGUACAM	1.509,77	0,00121929	0,00	99,99
Suma UEB SUMARPO CENTRO	1.422,00	0,00114841	0,00	99,99
Suma CORPORACION Copextel SA	1.317,58	0,00106408	0,00	99,99
EMPRESA ACOPIO, BENEFICIO Y TORCIDO TABACO CFGOS.	1.288,80	0,00104083	0,00	99,99
Suma DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL INRE ISLA JUVENTUD	1.128,23	0,00091116	0,00	100,00

Suma CEMENTOS CFGOS. SA	1.092,00	0,0008819	0,00	100,00
INRE	802,77	0,00064832	0,00	100,00
EMP AGROIN ELADIO MACHÍN	626,24	0,00050575	0,00	100,00
Suma EMPRESA CÁRNICA CIENFUEGOS	604,24	0,00048798	0,00	100,00
Suma EES EMP INT IJ UNIDAD BÁSICA PORCINO	556,98	0,00044982	0,00	100,00
EMPRESA PESQUERA CIENFUEGOS	536,19	0,00043303	0,00	100,00
TERMOELÉCTRICA CFGOS. C. M. CESPEDES	423,11	0,0003417	0,00	100,00
Suma DIRECCIÓN PROVINCIAL BUFETES COLECTIVOS CIENFUEGOS	362,52	0,00029277	0,00	100,00
EMPRESA ELECTRICA CIENFUEGOS	212,57	0,00017167	0,00	100,00
BANCO DE CREDITO Y COMERCIO,	192,00	0,00015506	0,00	100,00

DIRECCIÓN PROVINCIAL				
Suma DELTHA-SEGURIDAD CIENFUEGOS	157,30	0,00012704	0,00	100,00
UCTB DE SUELOS CIENFUEGOS	135,33	0,00010929	0,00	100,00
EMPRESA GRUPOS ELECTRÓGENOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS	106,80	8,6252E-05	0,00	100,00
EMPRESA DE TALLERES DE CIENFUEGOS, ESTEC	93,67	7,5648E-05	0,00	100,00
Suma ESTUDIO DE GRABACIONES EUSEBIO DELFÍN	63,00	5,0879E-05	0,00	100,00
DELEGACIÓN TERRITORIAL CENTRO-OESTE DEL Mincex	51,60	4,1672E-05	0,00	100,00
DIRECCIÓN PROVINCIAL BANCO POPULAR DE AHORRO	32,50	2,6247E-05	0,00	100,00
Total facturación	123.823.721,12	100	100,00	

Fuente: (Elaboración propia a partir de la información suministrada por la UEB Tecnoazúcar Cienfuegos)

Anexo 3 Estado de Rendimiento Financiero Comparativo de Geocuba Cienfuegos

Partidas	Período 2016	%	Período 2015	%	Variaciones	
					Absoluta	%
Ventas (900 - 913)	2 712 837.42	100	2 627 465.58	100	85 371.84	3.25
Ventas Netas	2 712 837.42	100	2 627 465.58	100	85 371.84	3.25
<i>Menos: Costo de Ventas (810 – 817)</i>	<i>979 986.67</i>	<i>36.12</i>	<i>1 023 716.31</i>	<i>38.96</i>	<i>43 729.64</i>	<i>4.27</i>
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	1 732 850.75	63.88	1 603 749.27	61.04	129 101.48	8.05
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	1 732 850.75	63.88	1 603 749.27	61.04	129 101.48	8.05
Utilidad o Pérdida en Operaciones	1 732 850.75	63.88	1 603 749.27	61.04	129 101.48	8.05
<i>Gastos Financieros (835 – 839)</i>	<i>1 527.74</i>	<i>0.06</i>	<i>811.07</i>	<i>0.03</i>	<i>716.67</i>	<i>88.36</i>
<i>Gastos por Pérdidas (845 – 848)</i>	<i>1 605.87</i>	<i>0.06</i>	<i>0.00</i>		<i>1 605.87</i>	
<i>Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)</i>	<i>202 441.36</i>	<i>7.46</i>	<i>207 409.20</i>	<i>7.89</i>	<i>(4 967.84)</i>	<i>(2.40)</i>
<i>Otros Gastos (865 – 866)</i>	<i>35 214.79</i>	<i>1.29</i>	<i>37 607.07</i>	<i>1.43</i>	<i>(2 392.28)</i>	<i>(6.36)</i>
<i>Más: Ingresos Financieros (920 – 925)</i>	<i>523.82</i>	<i>0.02</i>	<i>4 289.58</i>	<i>0.16</i>	<i>(3 765.76)</i>	<i>(87.79)</i>
<i>Otros Ingresos (950 – 952)</i>	<i>350.18</i>	<i>0.01</i>	<i>903.80</i>	<i>0.03</i>	<i>(553.62)</i>	<i>(61.25)</i>
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto.	1 492 934.99	55.03	1 363 115.31	51.88	129 819.68	9.52
<i>Menos: Impuesto sobre Utilidades</i>	<i>469 116.26</i>	<i>17.29</i>	<i>453 313.53</i>	<i>17.25</i>	<i>15 802.73</i>	<i>3.49</i>
Utilidad o Pérdida después de Impuestos	1 023 818.73	37.74	909 801.78	34.63	114 016.95	12.53

Fuente: (Elaboración propia a partir de los datos proporcionado por Geocuba Cienfuegos)