

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Contabilidad y Finanzas**



**Tesis presentada en opción a la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas**

**TÍTULO**

**EL CRÉDITO COMERCIAL Y EL VALOR ECONÓMICO UMBRAL  
ESPERADO EN LA EMPRESA: UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS  
A TRAVÉS DEL ESTADO DE VALOR AÑADIDO**

**Autora: María Caridad Rodríguez Rodríguez**

**Tutora: Dra. Zulma María Ledesma Martínez**

**Curso 2008- 2009**

**Pensamiento:**

**“Podríamos haber hecho un mejor uso de nuestros recursos y nuestros esfuerzos, nuestro trabajo ha estado muy lejos de ser óptimo. Subsisten evidentes deficiencias y fallas que debemos señalarlas por su nombre y combatirlas con toda energía. ¡Sólo así seremos dignos de llamarnos Comunistas! ¡Sólo así podemos avanzar a pasos cada vez más rápidos y sólidos!”**

**Fidel Castro Ruz**

## RESUMEN

---

El otorgamiento de créditos entre empresas cubanas y la ausencia de disciplina en este proceso, ha estado signado por la carencia de análisis desde la óptica de la inversión crediticia que incorporen elementos de gestión con enfoques de eficiencia y de valor agregado. Se ha convertido en un hábito antieconómico los análisis, evaluaciones y toma de decisiones en materia de política crediticia, que obstaculiza la necesidad de fortalecer el desenvolvimiento operativo y eficiente de la economía.

Como principales resultados del presente trabajo se obtiene una forma de proceder que incorpora elementos de análisis para el perfeccionamiento de los análisis de las políticas de inversión para la financiación crediticia entre empresas cubanas, soportado en instrumentos económicos y financieros bajo el enfoque de la teoría del valor económico empresarial; que tome en cuenta la experiencia internacional y nacional. Con su aplicación se logra dar una solución al problema planteado, contribuyendo a perfeccionar los análisis de política crediticia en entidades cubanas. Desde el punto de vista metodológico se brindan las bases fundamentales para que se incorpore en el futuro en cada empresa cubana un procedimiento para el análisis y la evaluación de las políticas de gestión de crédito, sobre bases de eficiencia y ajustado a sus características propias y al marco normativo y legal vigente; aspectos que han quedado validados a través del caso de estudio presentado.

## **SUMMARY**

---

The giving credits between companies from the Cubans and the absence of discipline in this process, it has been characterized for the absence of fixation of efficient loan's politics. It has been converted not economical analysis, and not economical evaluations and taking of decisions in material of loan's politics in empirical way.

Like principals outputs of the present work is a procedure for the improvement of the analysis and economical evaluation of the politics of loan's investment, in the banks institutions and the Cuban enterprises, supported in economical and financial instruments, based in logical routine and pertinent; it consider the international experience, national. With their application are succeeded in giving a solution to the expounded problem, contributing to perfect the decisions of loan's politics in Cuban entities. From the methodological view is offered the fundamental bases so that each financial entity and company Cuban applying this procedure for the analysis and the evaluation of politics of administration of credit, snug to their own characteristics and the Cuban normative frame; looks that has remained validated through the and the cases of presented study.

## INDICE

<b>Introducción</b>	5
<b>Capítulo I: “<u>Fundamentos teóricos del análisis de la inversión en crédito comercial y el valor económico agregado de la empresa</u>”</b>	
Introducción	9
1.1- Fundamentos teóricos esenciales para el análisis del crédito comercial (mercantil)	9
1.2- Crédito comercial y financiamiento ínter empresarial	22
1.3- Valor Económico Umbral Esperado Total (VEUET) y crédito comercial	27
1.4- Valor Económico Añadido (VEA) y el Estado de Valor Agregado (EVA) de la empresa: Su relación con el crédito comercial	33
Conclusiones parciales al capítulo I	35
<b>Capítulo II: “<u>Análisis del crédito comercial y el Estado de Valor Añadido en la empresa. El caso de estudio Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”</u>”</b>	
Introducción	36
2.1- Caracterización de la Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas. Un primer análisis de la inversión en crédito comercial	36
2.2- Análisis del efecto económico marginal de la inversión crediticio- comercial sobre la utilidad en la Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”	47
2.3- Cálculo y análisis del VEUET en la Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”	52
2.4- Análisis del crédito comercial a través de la conformación de Estado de Valor Añadido. El caso de estudio Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”	55
Conclusiones parciales al capítulo II	57
<b>Conclusiones generales</b>	58
<b>Recomendaciones</b>	60
<b>Bibliografía</b>	61
<b>Anexos</b>	67

## Introducción

---

El crédito históricamente ha sido una parte integrante de las relaciones económicas y ha estado presente en todas las formaciones socioeconómicas existentes desde que surgieron las relaciones monetario- mercantiles, pese a que en su esencia y forma ha sufrido variaciones considerables a través de los diferentes modos de producción.

Este existe a través de dos formas básicas: crédito comercial y crédito bancario. Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente pudiendo darse entre entes económicos de diferentes características ya sea de comerciante, industrial o público, siempre que éstos no presenten disponibilidades para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de toda organización empresarial: generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa a futuro, o sea valor económico.

En el socialismo el otorgamiento del crédito ínter empresarial esta dado por la existencia de las relaciones monetarias mercantiles, la permanencia de la función del dinero como medio de pago y la existencia también de leyes por ejemplo: la ley del valor, la ley del incremento incesante de la productividad del trabajo y la ley del desarrollo económico y proporcional.

La economía cubana también ha utilizado mucho el crédito comercial o mercantil ínter empresarial como forma de financiación económica. En las Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que Cuba. Partido (1997) se plantea como: “El crédito constituirá un instrumento económico importante para elevar la eficiencia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros, estableciendo un control monetario de las actividades de las empresas”.

La legislación y el marco normativo vigentes en Cuba para establecer la forma de proceder en los análisis y la evaluación de la eficiencia en la concesión de créditos comerciales en Cuba, a lo largo de las últimas dos décadas, han sufrido constantes modificaciones con el objetivo de lograr que esta importante fuente de financiamiento responda o se ajuste a las necesidades reales de las empresas y funcione adecuadamente garantizando liquidez en las economías y generación de valor para garantizar el crecimiento macroeconómico.

En Villa Clara la tienda especializada AXESS tiene como política orientada por su Grupo Empresarial no otorgar crédito comercial pero a pesar de esta limitación reconoce la importancia y necesidad del mismo para expandir la comercialización de sus productos y garantizar su incremento en ventas y en utilidades, siendo esto motivo fundamental para el desarrollo de esta investigación.

La carencia de análisis integrales en entidades cubanas, al planificar y definir las políticas de inversión crediticia en el proceso de financiación ínter empresarial, sumada a la falta de criterios económicos de valor agregado al evaluar estas políticas, conduce a la necesidad de la inclusión de una serie de pasos en el análisis del crédito comercial, que al combinarse con el uso de indicadores de medición económicos y financieros, contribuye a perfeccionar los análisis. Este constituye un problema al que hay que brindarle atención priorizada, desde una óptica científicamente tratada y establece la **situación problémica** de esta investigación.

Así el objeto de la investigación lo constituyen las empresas cubanas y el campo de acción el perfeccionamiento del análisis del crédito comercial a través del Estado de Valor añadido (EVA) dentro del sistema empresarial.

En consecuencia con la problemática declarada, se formula el **problema científico**, a través de las interrogantes y los objetivos que se declaran a continuación:

**Interrogante general de la investigación:**

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del análisis de las políticas crediticias en empresas cubanas, mediante un procedimiento que ordene los pasos esenciales para proceder a establecer un EVA mediante el uso de indicadores e instrumentos económicos y financieros para complementar la evaluación de la gestión del crédito comercial?

**Interrogantes específicas de la investigación:**

- ¿Cuál es la situación que presenta el análisis y la evaluación económica de las políticas crediticias en las empresas en el orden teórico, normativo y práctico?
- ¿Qué indicadores e instrumentos establecidos nacional e internacionalmente para el análisis y la evaluación económica con enfoque de Valor Económico Agregado (VEA) de las políticas crediticias, pueden ser aplicados a las empresas cubanas para el perfeccionamiento del análisis de la gestión crediticio- comercial?
- ¿Qué pasos debe comprender la forma de proceder para el perfeccionamiento del análisis y la evaluación económica, con enfoque de (VEA) de las políticas crediticias entre empresas cubanas?

Para dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación se precisa el **objetivo general** siguiente:

Establecer una serie de pasos de procedimiento para el perfeccionamiento del análisis de las políticas crediticias en empresas cubanas que contribuya al proceso de evaluación de la gestión del crédito comercial, con enfoque de VEA.

A partir de este objetivo general se trazan los siguientes **objetivos específicos** de la investigación:

1. Analizar críticamente las concepciones teóricas principales que avalan el estudio del análisis y la evaluación económica de las políticas crediticias y su incidencia sobre la utilidad, la eficiencia y el valor económico.
2. Adecuar los análisis económicos - financieros existentes nacional e internacionalmente vinculados a la problemática de la evaluación del crédito comercial a las condiciones particulares de las empresas cubanas.
3. Precisar los pasos a seguir para el análisis y conformación del Estado de Valor Añadido (EVA) dentro del perfeccionamiento del análisis de la gestión del crédito comercial ínter empresarial, en empresas cubanas y tomando en cuenta el desarrollo conceptual y normativo nacional e internacional y las condiciones concretas de las entidades cubanas.
4. Validar la propuesta de análisis a través de los pasos de procedimiento propuesto dentro el perfeccionamiento del análisis del crédito comercial para la evaluación de la gestión en la Unidad básica "Tienda AXESS especializada del Centro".

La solución al problema científico planteado, se precisa a través de la siguiente **hipótesis de la investigación:**

Si se aplica una serie de pasos de procedimiento en el análisis del crédito comercial en empresas cubanas dotado de rigor lógico e integrando el uso del indicador de evaluación económico- financiera Valor Económico Umbral Esperado Total (VEUET) y el instrumento EVA se contribuye a complementar la evaluación de la gestión del crédito comercial ínter empresarial, que perfeccionen las decisión de políticas crediticias del acreedor mediante la incorporación de criterios de Valor Económico Agregado (VEA).

En la investigación se asume como **variable independiente** los pasos para proceder en el análisis del crédito comercial ínter empresarial en empresas cubanas integrado por instrumentos e indicadores de medición de eficiencia económico- financiera.

La evaluación de la **variable dependiente** abarca el perfeccionamiento de las decisiones de políticas crediticias del acreedor mediante la incorporación de criterios de Valor Económico Agregado (VEA).

La hipótesis se valida a partir de la utilización del Método de Estudio de Casos para darle solución a la problemática planteada, a sus posibilidades de aplicación desde el punto de vista práctico y al valor metodológico que posee. Se demuestra, con la aplicación las posibilidades de mejora en la orientación y argumentación de las decisiones del ente acreedor respecto a la incorporación de criterios de valor en la evaluación de la gestión del crédito comercial ínter empresarial.

Para el desarrollo de esta investigación se ha seguido la estructuración de la misma en dos capítulos que consisten en: el primero para establecer los preceptos teóricos esenciales para el análisis de la inversión en crédito comercial incorporando criterios de medición a través del valor económico agregado de la empresa y el segundo incorpora una propuesta de análisis para la evaluación del crédito comercial a través de la conformación pasos a paso en el análisis de un Estado de Valor Añadido (EVA) en la empresa Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas del Centro”.

El resultado de la investigación sin pretender agotar un tema de diversidad de aristas para el análisis, alcanza significación para la evaluación de las potencialidades de evaluación de la gestión de la inversión en crédito comercial sobre la base de criterios económicos de valor añadido, a través de la propuesta de un Estado de Valor Añadido (EVA) contribuyendo a medir, no sólo desde ópticas financieras sino también económicas, los resultados económicos de cada empresa cubana.

## **Capítulo I: “Fundamento teóricos del análisis de la inversión en crédito comercial y el valor económico agregado de la empresa”**

---

### **Introducción**

Para las empresas resultan esenciales los análisis y evaluaciones realizadas para tomar decisiones de inversión crediticia, con criterios soportados desde aristas económicas de riesgo - rentabilidad y asociadas a los recursos de capital inmovilizados que se comprometen. El crédito comercial, implica en un tiempo dado, recursos que son necesarios optimizar siempre que sea posible, de modo que se logren reducir las asignaciones erróneas de los mismos. Propósitos como estos de aparente visión macroeconómica, implican de modo agregado, que la economía nacional se expanda establemente y con eficiencia.

En el presente capítulo se recorren y analizan los principales elementos y conceptos que intervienen en las empresas como soporte para analizar la concesión de créditos comerciales o mercantiles y las principales variables, instrumentos y formas para el análisis del crédito comercial. Se interrelaciona además, la importancia del tema de la inversión crediticia comercial y su aporte, o no, al Valor Económico Agregado (VEA) en la empresa viabilizando su inclusión en el análisis a través de la propuesta del Valor Económico Umbral Esperado Total (VEUET), tomando como fuente la propuesta realizada por Ledesma (2008) y la importancia y vigencia del tema para la empresa cubana actual.

#### **1.1- Fundamentos teóricos esenciales para el análisis del crédito comercial (mercantil)**

Etimológicamente el crédito tiene su base en la palabra Latina “credo”, es decir “creo”, incluso haciendo abstracción a que en la transacción crediticia la “confianza” no tiene una significación fundamental siempre, pues no puede expresar abiertamente su contenido, los momentos de la “confianza” solo expresan los aspectos sociológicos y morales de las relaciones sociales y no pueden por tanto ser la base de la caracterización de las relaciones económicas. Para clásicos del marxismo como Marx y Engels el crédito comercial hay que enfocarlo en su análisis como un sistema. Según Marx (1894: 620) “El sistema de crédito actuará como un poderoso resorte en la época de transición del régimen capitalista de producción al régimen de producción del trabajo asociado.” Con relación a esto Marx y Engels (1894:166) plantean que... “tras

la compra de mercancía por dinero surgió el préstamo en dinero y junto a él, el interés”.

Las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas pero, no solo las instituciones bancarias otorgan créditos, también lo hace la gran variedad de empresas existentes (empresas comerciales, industriales, de servicios, etc.) con el fin de captar mas clientes y aumentar sus niveles de ventas y con ello obtener utilidad garantizando además, que la empresa pueda subsistir en el medio en que se desarrolla. Asociado a todo el planteamiento antecedente, existe un nivel de riesgo ante el cual estos los entes económicos (dígase sistema empresarial) están inmersos: el riesgo crediticio de morosidad y de incobrabilidad, de las operaciones al crédito que realizan.

El otorgamiento de un crédito entre empresas constituye todo un proceso, a lo largo del que se torna amplio y complejo el análisis de los aspectos y factores que se tienen que analizar entre los cuales se plantean la : determinación de un mercado objetivo, evaluación del crédito, evaluación de condiciones en que se otorgan los créditos, decisión de la posible probación del mismo, política de cobros y por supuesto, la administración del crédito en referencia.

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa.

Desde 1952 hasta los tiempos actuales el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.

Un crédito también se define como una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en el cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos

negociables como letras de cambio, cartas de crédito, factura conformada cheques y otros instrumentos de cobros y pagos.

El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipos de interés) facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta tanto por parte del comerciante, como la necesidad de comprar por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta.

Una compra- venta a crédito con condiciones “2/10 N -30” se refiere a que si el comprador efectúa el pago en los diez primeros días posteriores a la venta se le descontara un dos por ciento del importe a pagar, de lo contrario debe pagar antes del día 30.

Como instrumentos de crédito a corto plazo uno muy utilizado es la letra de cambio que constituye un instrumento de pago donde el librador ordena pagar a otro librado una suma de dinero a favor de un tercero que es el tenedor o beneficiario, en una fecha determinada. Históricamente se encuentran distintas formas y métodos de cobros y pagos utilizados en Cuba, como por ejemplo: por cheques, letras de cambio, cartas de crédito local, en efectivo, préstamos forzosos y otros.

El crédito comercial también puede verse desde la óptica del uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, tanto del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos. Su importancia radica en que es un uso inteligente de los pasivos a corto plazo de la empresa a la obtención de recursos de la manera menos costosa posible. Así, las cuentas por pagar constituyen una forma de crédito comercial y son los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a la empresa. Entre estos tipos específicos de cuentas por pagar figuran la cuenta abierta la cual permite a la empresa tomar posesión de la mercancía y pagar por ellas en un plazo corto determinado, las Aceptaciones Comerciales, que son esencialmente cheques pagaderos al proveedor en el futuro, los Pagarés que es un reconocimiento formal del crédito recibido, la Consignación en la cual no se otorga crédito alguno y la propiedad de las mercancías no pasa nunca al acreedor a la empresa. Más bien, la mercancía se remite a la empresa en el entendido de que ésta la venderá a beneficio del proveedor retirando únicamente una pequeña comisión por concepto de la utilidad.

Las ventajas del crédito comercial para una economía se resumen en: permite obtener más ventas o mercado, es un medio más equilibrado y “menos costos” de conseguir

recursos financieros, da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales, oxigena las economías a través de una fuente espontánea de financiación.

La óptica o el enfoque de análisis de esta investigación es la del crédito visto como inversión y no como financiación entre las empresas. Así para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos sectoriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo deben, generalmente, ofrecer condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa y representan el crédito que concede esta a sus clientes con una cuenta abierta.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos, son los estándares de crédito de la empresa quienes 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. Al realizar el análisis de los estándares se debe 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. Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen. Existe además un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se tiene

que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

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

Son sujetos de crédito mercantil aquellas personas naturales o jurídicas que reúnen los requisitos para ser evaluados y posteriormente ser favorecidos con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un producto o servicio con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito, este esta compuesto por:

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores )
- Otorgante del Crédito ( Acreedores )
- Instrumentos de cobros (documentos a cobrar: facturas, letras, pagares; etc.)
- Deudores Morosos
- Tasas de Interés Pactada
- Montos del Crédito
- Plazos y modalidad de pago.

Existe una gran variedad en cuanto a clasificación y tipos de los créditos, por ejemplo los formales son todos aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes. Y los créditos informales, aquellos que no cuentan con estas características ([http://www.trabajo.com.mx/financiamientos\\_a\\_corto\\_plazo.htm](http://www.trabajo.com.mx/financiamientos_a_corto_plazo.htm))

Entre los primeros se cuentan, por ejemplo:

- **Créditos de Consumo o Créditos Comerciales.**- Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general en los términos señalados en el contrato de crédito. Y que son destinados a satisfacer las necesidades del público en general.

- **Créditos Empresariales.**- Son todos aquellos créditos celebrados entre empresas sean estas de producción, de comercialización o de servicios para suministrarse materias primas, insumos, suministros o para comprar productos y luego venderlos o para la prestación o adquisición de servicios, etc.

- **Créditos Bancarios.**- Son aquellos otorgados por instituciones financiero crediticias, conocidas como bancos.

En sí el crédito comercial es un contrato mediante el cual una empresa especializada acuerda con el cliente la apertura de un crédito a su favor con la finalidad de que efectúe compras o satisfaga servicios. La relación jurídica consiste en este caso en el consentimiento que existe entre el usuario y la entidad emisora, quien se compromete a satisfacer el pago resultante de las operaciones celebradas por el titular de la tarjeta a cambio de una comisión previamente establecida. De esta manera el vínculo que surge entre las partes constituye un verdadero medio de pago de los bienes o servicios que se adquieren. Se le llama también dinero plástico por las características de la tarjeta del crédito. Las Tarjetas de Crédito Comerciales solo pueden ser utilizadas en los establecimientos comerciales que las emitieron, es decir, que se trata de tarjetas de crédito que se expidieron en forma exclusiva para el consumo propio de los usuarios.

Las políticas de créditos constituyen los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. Las mismas implican en general, según Gitman (1990) la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste (Ledesma y Sánchez, 2008c). La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que esta dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán

Los analistas de crédito usan con frecuencia las **cinco C del crédito** para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante. Al respecto el Gitman (1990), describe de una manera abreviada y sencilla cómo debe ser la administración de las políticas de crédito, de la siguiente manera:

1. **Reputación (del inglés carácter):** el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.
2. **Capacidad:** la posibilidad del solicitante para rembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.
3. **Capital:** la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.
4. **Garantía Colateral (del inglés collateral):** la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.
5. **Condiciones:** el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

Un analista de crédito centra su atención, sobre todo, en las dos primeras C (reputación y capacidad); porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, garantía colateral y condiciones), son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito (Gitman, 1990).

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. Al realizar el análisis de los estándares se debe 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.

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

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

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

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

Una variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

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 inmodificados los que se tienen en esos momentos aplicados dentro de la empresa.

Entre los aspectos generales y necesarios en la evaluación de un crédito se tienen (Manso y Ledesma, 2001):

1. Contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.
2. Considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones.
3. Tomar la decisión sobre bases de antecedentes históricos o presentes.
4. Reflexionar en los análisis de crédito las diferentes observaciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas (análisis bajo riesgo).
5. Arribar a una decisión final sobre las variables consideradas en el análisis y al evaluación.

La administración efectiva y eficiente de las cuentas por cobrar debe estudiar los méritos que tenga el cliente para recibir un crédito y también estimar el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede

deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

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.

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en reciprocidad. Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud.

Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene

probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.

Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones interempresariales.

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

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación.

Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan. La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar,

es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en el período promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades. El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

El efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el período promedio de cobro. Cuando se aumenta un período de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el período medio de cobros.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el período del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el período medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el período medio de cobros es difícil de cuantificar.

Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el período de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el período de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Finalmente al otorgar un crédito se deben de tomar en cuentas las siguientes pautas:

1. Establecer una política de plazo, teniendo en cuenta los plazo de cobro que pueden ser a 30 días, a 60 días a 90 días, etc. el cobro de estas cuentas debe ir de la mano con el período de gracia que nos otorgan los proveedores para

pagar nuestras acreencias de lo contrario nos veremos en grandes problemas de financiamiento.

2. Establecer el porcentaje de descuento si el cliente paga antes de la fecha indicada de tal manera que no resulten nocivos para la empresa.
3. Establecer montos estándar de crédito según el tipo de cliente con el cual se haga el trato.
4. Establecer que el beneficiario del crédito, asume la responsabilidad en el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.
5. Establecer las tasas de interés, por lo general una tasa de interés de acuerdo al período, al monto del crédito otorgado y las moras en los pagos.

Una vez estipulados y establecidos todos los términos del crédito se procede a otorgar el crédito el cual puede ser en efectivo, bienes o servicios según el requerimiento por parte del cliente. Se debe de tener en cuenta las condiciones en que se hace efectiva la entrega cuidando de demostrar delante del cliente las bondades del producto o servicio otorgado en crédito.

Los costos de financiamiento también llamados costos de capital se dan cuando una empresa toma la decisión de otorgar créditos debiendo por lo tanto financiar dicha inversión puesto que la empresa tiene que pagar al personal, a los proveedores, al personal de limpieza, pago de servicios públicos, pago al personal que administra la empresa así como al personal que se encarga de vender los productos así como al personal que se encarga de la cobranza de los mismo.

Estos costos de financiamiento aumentan mientras permanezcan las cuentas mas tiempo sin cobrar ya que la empresa debe pagar intereses por cada día transcurrido.

De mucha importancia en el análisis es el del sector de la empresa, variable como vulnerabilidad del sector, desarrollo, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A), dependencia de otros sectores, y analizar los balances de las tres últimas gestiones.

La mayor parte de las compañías que tienen una alta proporción de sus ventas a créditos mantienen un departamento de crédito por separado. Este departamento evalúa a los clientes que solicitan tarjetas de crédito utilizando para ello formulas estándar- que, entre otros factores, incluyen los ingresos del solicitante y su historial de crédito- para decidir a cuales clientes la tienda le venderá a crédito. Después de aprobar al cliente el departamento de crédito supervisa los registros de pagos de ese

cliente. Los clientes con un historial de pagar a tiempo pueden recibir límites de crédito más altos. A quienes no pagan a tiempo se les rebajan sus límites o se cancelan. El departamento de crédito también ayuda al de contabilidad en la medición de las pérdidas en cobros por clientes que no pagan.

El vendedor a crédito ocasiona al mismo tiempo un beneficio y un costo. Los clientes que no desean o no pueden pagar efectivo de inmediato quizá compren a crédito. Al aumentar las ventas aumentan también los ingresos y las utilidades. El costo de otorgar créditos se incrementa debido a que algunos de estos clientes no pagan al vendedor. Los contadores denominan a este costo gastos por cuentas incobrables, gastos por cuentas dudosas o gastos por cuentas malas. Estas consideraciones constituyen parte fundamental en los análisis.

El crédito comercial en las economías donde el sistema empresarial como el cubano, está conformado en su mayoría por pequeña y medianas empresas constituye una fuente importantísima de financiación ínter empresarial.

## **1.2 Crédito comercial y financiamiento ínter empresarial.**

Desde el punto de vista del vendedor, cuando se realiza una venta de mercancías o bienes de servicio a crédito, se crea una partida de activos denominada cuenta por cobrar. Realmente las empresas prefieren vender al contado en vez de vender a crédito porque esto favorece la rotación del capital y por tanto la obtención de rentabilidad pero, es necesario conservar clientes actuales y/o atraer nuevos usuarios para incrementar las ventas rentables, mediante la extensión de crédito a clientes dignos ( Weston y Brigham, 1997).

Varios autores (Gitman, 1990; Brealey y Myers, 1993; Ross, Westerfield y Jordan, 1996 y Weston y Brigham, 1997) definen el crédito comercial como una inversión, en clientes, vinculada a la venta de un producto o servicio para estimular ventas que involucra importantes ingresos y costos derivados de otorgar el crédito y por tanto con un riesgo asociado a éstos y a su vez plantean que constituye una importante fuente de financiación empresarial.

Una trascendente definición de crédito comercial es la referida por C. Marx como: "...el crédito que se conceden mutuamente los capitalistas que se ocupan de la reproducción y que constituye la base del sistema de crédito" (Marx ,1894: 495). Primero Marx apunta como este se sucede de manera mutua entre las entidades y en

el proceso de reproducción y más importante aun es que éstos constituyen la base de los sistemas de crédito<sup>1</sup>. Esta segunda parte de la definición de Marx es una idea relevante que se retoma más adelante dentro del capítulo.

En esta investigación se entenderá el crédito comercial o mercantil por la cantidad de dinero, de capital en financiamiento crediticio inmovilizado o de inversión crediticia, que presta una entidad económica dada y que debe ser recuperada en un período determinado, en las condiciones pactadas y con el menor riesgo y la mayor rentabilidad posible.

La importancia concedida al crédito comercial o mercantil, como también se le suele llamar, para el sistema empresarial cubano la advirtió tempranamente Carlos Rafael Rodríguez cuando en “Letra con Filo” y, para el caso del análisis perfectamente generalizable, de las empresas que comercializan sus productos y servicios en el exterior, plantea:

Es bueno señalar que en el caso de esta investigación no es necesario que el financiamiento sea destinado explícita y específicamente a la inversión. Si la economía en desarrollo logra créditos comerciales que le permitan aplazar sus pagos de bienes intermediarios y bienes de consumo importados y destinar esos fondos liberados al financiamiento de sus inversiones, el resultado será el mismo que se lograría con los créditos para la inversión. Tal fue el caso de Cuba en los primeros años de sus relaciones con el comercio socialista, en los cuales, a través del desbalance comercial financiado, destinó estas contribuciones financieras a algunos de sus desarrollos iniciales (Rafael C., 1983: 422).

Más adelante continuaba... “este uso alternativo de crédito forma parte de su repertorio de posibilidades” (Rafael C. ,1983: 423].

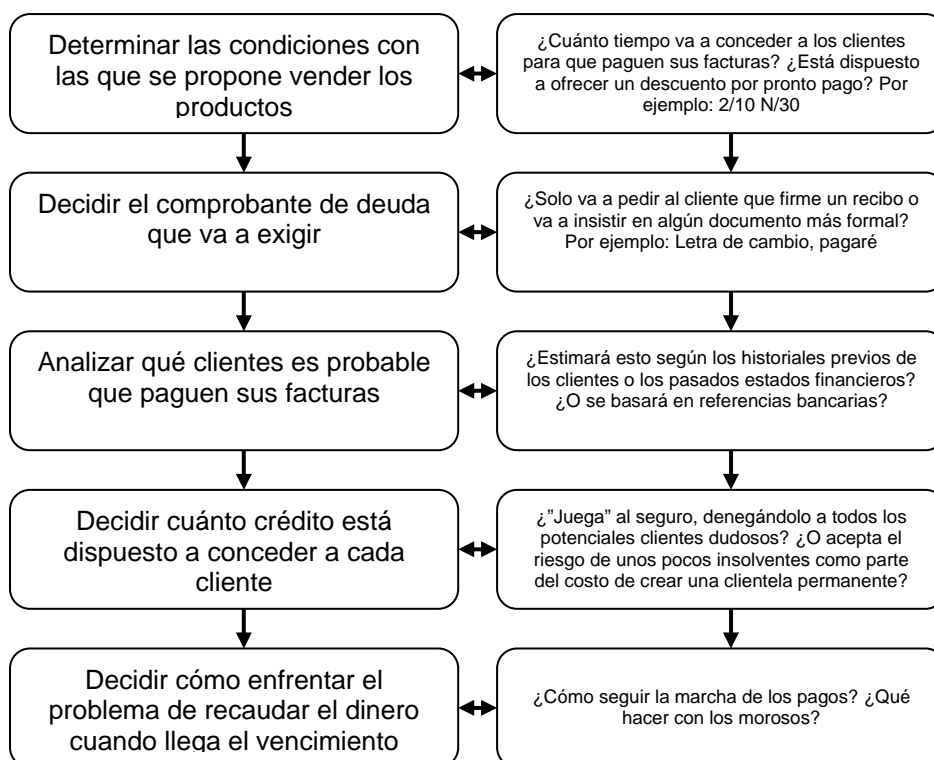
El término legal de facturación y el pago de la compraventa de mercancías se regula por ley en Cuba. El sustento reglamentario básico está tratado dentro de las “Normas bancarias para los cobros y pagos”, que dicta el Banco Central de Cuba (BCC) como organismo rector de la política monetaria y del sistema de cobros y pagos y sus normas complementarias (BCC, 2000c; BCC, 2000d). Se expone tácita y explícitamente en la legislación vigente en Cuba que para el establecimiento de las condiciones y términos de venta “Cada entidad deberá designar el o los dirigentes y

---

<sup>1</sup> O de cobros y pagos, como se define en la actualidad lo que Marx llamó sistemas de crédito.

funcionarios que aprobarán las condiciones de compraventa que se aplican a cada cliente” (BCC, 2000c).

La cuestión del crédito debe verse como todo un proceso ininterrumpido y cíclico que de acuerdo con Gitman, (1990); Brealey y Myers, (1993); Ross, Westerfield y Jordan,(1996) y Weston y Brigham, (1997) consta de variables fundamentales para su análisis y evaluación. A través de la Figura 1. Variables para la concesión del crédito, las generaliza Brealey y Myers (1993).



**Figura 1. Variables para la concesión del crédito.**  
 Fuente: Ledesma (2008c) según (Brealey y Myers ,1993)

El análisis de estas variables contiene características diversas. Dentro del examen de sus particularidades se irá haciendo hincapié, en lo que distingue a este proceso para la economía cubana, cuando se considere necesario.

En las condiciones y términos del crédito se destaca: la relevancia que tienen los acuerdos entre las partes, definidos o no, a través de contratos económicos u otras formas legales estipuladas entre acreedores y deudores. En este caso, se deben dejar constancia de las reglas definidas para el período de otorgamiento del crédito, si existe o no la posibilidad de un descuento por pronto pago o de penalización por retrasos en

los incumplimientos de los plazos pactados y bajo qué formas y plazos se contratan éstas eventualidades.

“De forma general las operaciones de compra y venta entre empresas cubanas en moneda nacional carecen de una base contractual adecuada donde generalmente no se incluyen condiciones para el financiamiento comercial, ni los recargos por mora”.

Es importante es la definición de los instrumentos necesarios para el otorgamiento del crédito. Los instrumentos de cobros y pagos constituyen una de las variables sobre las que más se ha trabajado en Cuba para su perfeccionamiento. El uso de variados instrumentos financieros: cartas de crédito, letras de cambio, cheque electrónico, pagarés, entre otras; han sido premisa constante de perfeccionamiento dentro de las resoluciones para establecer un Sistema de Cobros y Pagos en la economía cubana eficiente y eficaz. Es necesario, no obstante, en primer lugar, definir su correcto uso valorando por las empresas la eficiencia versus ineficiencia económico-financiera que provoca su buena o mala utilización.

A la definición de las políticas crediticias con carácter o desde empresariales, tanto por clientes, grupos de éstos, o de la cartera de la entidad como fin primordial y objetivo de primer orden, no se le ha concedido el espacio que merece dentro del análisis y evaluación. Una de las soluciones aplicadas en los últimos años para trabajar esta variable ha sido sistematizada “desde arriba” (a partir del 2005) con mucha fuerza por el BCC es la de introducir mecanismos como los de compensación de cuentas por cobrar y por pagar vencidas (Ministerio de Finanzas y Precios, 2005). Estos han sido evaluados con un determinado porcentaje de eficiencia pero no resuelven la situación de los cobros y pagos; en primer lugar porque se le da la misma posibilidad a todos los entes económicos para usarlos y aplicarlos, por la no aceptación por parte de las empresas cubanas y porque no parten de análisis previos diferentes y basados en condiciones de eficiencia empresarial. Son un paliativo, pero no resuelven, deben complementarse con otros de política desde la propia empresa y no “desde arriba”. Ayudar, contribuir desde arriba es necesario pero siempre con tratamiento diferenciando desde abajo desde ópticas de eficiencia dejando a la empresa maniobrar y establecer sus políticas.

Para establecer la política de crédito, y derivada de ella, se debe determinar el riesgo que ofrece el cliente potencial mediante un proceso de selección que se basa en buena medida en fuentes de información a las que se debe y puede acudir. La información de los estados financieros de los clientes y el análisis de los presupuestos

de los ciclos de conversión del efectivo, estadísticas publicadas, historiales del comportamiento de pago de los clientes, entre otras pudieran contener una información preliminar para el análisis y la evaluación<sup>2</sup>. En otro orden de cosas, se debe decidir si el riesgo justifica la utilidad adicional (marginal, incremental, elemental, por encima de los costos adicionales) que se espera. De ser así, se recomienda a priori que se otorgue el crédito al cliente conveniente. Hay que vigilar el crédito una vez otorgado, para detectar cualquier deterioro de su calidad y actuar rápidamente para evitar que la empresa soporte una pérdida en caso de que el deterioro sea muy acentuado. Las políticas de cobros también son de gran relevancia para la materialización de los cobros y se relacionan con lo legislado en el sistema de cobros y pagos acerca de qué instrumentos financieros utilizar y en cómo efectuar más eficientemente éstos. De uso muy común en Cuba se han establecido diversos instrumentos de cobro como: el cheque nominativo, la transferencia bancaria, el pagaré y la letra de cambio (BCC, 2000c).

En cuanto a política de cobranza se refiere, correspondería buscar los métodos y las vías más eficientes para efectuar y hallar la forma de retroalimentar todo el proceso y minimizar los gastos a emplear para recuperar los créditos concedidos. La política de cobro debe medir la “Existencia y calidad de la política de cobro; aplicación de mecanismos de descuento por pronto pago; tratamiento de las cuentas con plazos dilatados, uso del factoring, etc.” (Borrás, Martínez y Caraballo, 1998: 136).

Si una empresa invierte sus recursos para garantizar un nivel de ventas pero no logra cobrar éstas, vale la pena preguntarse cómo está garantizando su sobrevivencia financiera y sobre qué bases lo hace. En las condiciones concretas de cualquier economía y Cuba no está exenta de este análisis, apremia la necesidad de recuperar con eficiencia y eficacia cada peso invertido. Esto hace imprescindible un análisis profundo de esta problemática. Se deben definir las condiciones de venta y los plazos de crédito que se le concederá a cada cliente según su tipo y la valoración de su capacidad de pago y según el riesgo que estos representen para la empresa. Definir la capacidad financiera que deben tener los clientes para ser merecedores del crédito y de corresponder a calificarse como “clientes dignos” de recibir financiamientos crediticios en la operaciones mercantiles. La definición o segmentación para diferentes categorías de clientes, dentro de una cartera de ellos, perfeccionaría los análisis y la

---

<sup>2</sup> El estudio del ciclo de conversión de efectivo de una empresa desde la óptica de la inversión y financiación del proceso conduce a considerar importantes reflexiones acerca de los plazos promedios de pago y de cobro.

gestión del riesgo que implica incurrir en insolvencia financiera al conceder créditos irrecuperables o recuperados tardíamente.

De lo que se trata hoy básicamente, es de lograr calcular y equilibrar ingresos y costos derivados de todo el proceso de análisis de las cobranzas en una entidad. Es necesario que la cantidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que con los activos crediticios se optimicen las decisiones y se ofrezca un rendimiento atractivo.

La importancia cardinal del análisis de cada variable para el otorgamiento de créditos visto como proceso eficiente dentro de las etapas para la concesión crediticia, se fundamenta en primer lugar, en el análisis de la capacidad de pago de los clientes (evaluación financiera) y en segundo lugar, en la consecuente evaluación de los ingresos y costos generados por la(s) política(s) de cualquier entidad (evaluación de eficiencia económica). Un tipo de evaluación no excluye la otra sólo las complementa.

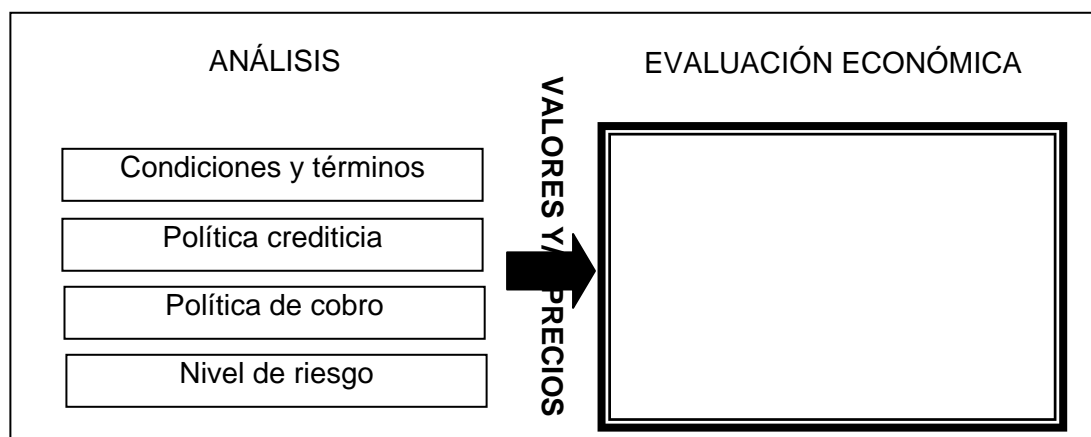
Abordados los elementos esenciales para el análisis de los créditos comerciales es necesario plantearse ahora, cómo y qué elementos económicos y financieros sustentan e interrelacionan las evaluaciones para la medición desde ópticas de rentabilidad y eficiencia de las políticas crediticias comerciales.

### **1.3- VEUET (Valor Económico Umbral Esperado Total) y crédito comercial**

La medición y evaluación de la eficiencia y el valor de las decisiones adoptadas por la entidad acreedora, en las etapas precedentes del procedimiento permitirá a través de sus valoraciones afianzar el conjunto de indicadores agrupados en términos de criterios *económicos* de valoración. El criterio de medición de la rentabilidad económica de la política crediticia Valor Económico Umbral Esperado Total ó VEUET es abordado por Ledesma (2008c) para sintetizar en un mismo indicador de carácter económico la medición y evaluación como complemento de los análisis de política crediticia, asumiendo un criterio generalizador de eficiencia económica, a través de la propuesta definición, planteamiento y sistematización del VEUET. Su aplicación complementa los instrumentos y técnicas de gestión empleados, internacional y nacionalmente, para el análisis y la evaluación financiera bajo riesgo de las políticas crediticias.

El punto de partida para el planteamiento del VEUET es la necesidad de al descomponer el proceso de financiamiento crediticio en las variables decisivas que lo

conforman y fijar, cuantificar y medir los valores económicos de cada variable dimensionando los impactos que se producen por seguir una u otra política, en términos de eficiencia. Estas consideraciones son necesarias y sus postulados se circunscriben en la Figura 2. Análisis y evaluación económica de la política crediticia donde se describe la integración mediante la evaluación, desde ópticas de análisis de riesgo- rentabilidad utilizando las variables que deben sintetizarse en un estudio de esta índole.



**Figura 2. Análisis y evaluación económica de la política crediticia**  
Fuente: Ledesma (2008c)

Para la comparación de los ingresos y los riesgos, importante papel juega la consideración de los costos principales asociados. Entre los determinantes de los costos, Monterrey y Ledesma (2008), basadas en lo referido por Brealey y Myers (1993), plantean valorar los siguientes:

- 1) Los costos de inversión en capital: Una vez que la entidad acreedora decide otorgar crédito, debe cumplir con sus obligaciones deudoras. Debe pagar a sus acreedores, mientras espera a que el cliente pague. La diferencia, en el tiempo de obtención de los recursos, implica que tendrá que conseguir montos ajenos o utilizar los generados internamente, para cumplir con sus pagos más inmediatos, mientras espera los de sus clientes.
- 2) Los costos de cobranza: Cuando se extiende crédito, esperando atraer clientes, se puede incurrir en costos de cobranzas de los analistas o especialistas de crédito dentro del departamento que generan gastos en recursos humanos al ayudar a decidir cuáles clientes son confiables y a sostener y operar de modo general, un departamento crediticio.
- 3) Los costos de morosidad: El hecho de que el cliente no pague a tiempo aumentará otros costos que van asociados a los de la cobranza normal. El costo extra de los

recordatorios, el establecimiento de las reclamaciones y de las demandas legales, de las conciliaciones y renegociaciones de los financiamientos, de las llamadas telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar.

- 4) Los costos de incumplimiento: Ocurren cuando el cliente no paga definitivamente. La entidad pierde el costo de lo no cobrado. Podrá cancelar el cliente, en cuanto analice que la cuenta morosa se ha vuelto incobrable o “mala”.

Los costos de oportunidad: Cada uno de los costos anteriores pueden traer consigo otros costos denominados en la literatura microeconómica neoclásica, como de oportunidad (Henderson y Quandt, 1995 y Varian, 1992). Asociados o definidos también, como costos, a aquellos ingresos dejados de obtener y, como ingresos, a los ahorros generados por no incurrir en determinados costos asociados a los análisis económicos (Sapag Chain y Sapag Chain, 1995; Castro y Mokate, 1998; De Rus, 2001; Sánchez y Figueroa, 2004). El capital es escaso y caro y el acreedor tiene que soportar el costo de los intereses o rentabilidades dejadas de ganar o percibir por los recursos invertidos en la inversión crediticia. Si la política de la institución o de la empresa es no otorgar crédito, no tendrá costos de cobranza pero puede perder clientes “dignos” de financiamiento. La morosidad y el incumplimiento de los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando ingresos en otra parte, lo cual viene a crear un costo de oportunidad, por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurridos el período de cobro normal. Estas ideas son por tanto, importantes a considerar en cualquier análisis.

Es otra arista fundamental, la estimación de los beneficios o ingresos generados, al seguir una política crediticia, determinado ente acreedor. Según Brealey y Myers (1993); Weston y Brigham (1997); Ross, Westerfield y Jordan (1996) los ingresos de la política crediticia se generan y justifican a través del cálculo de las ventas netas, para un período de análisis determinado. Su exposición analítica se ofrece a continuación.

Sean  $E_1, E_2, E_3, \dots, E_n$  el universo de empresas-clientes de una entidad acreedora  $E_0$  en un determinado sector- rama económica.

Siendo  $VET_0$ , el Valor Económico Total del universo empresas- clientes, de la entidad  $E_0$  que proviene de los ingresos netos totales anuales, derivados de su política crediticia; tal que:

$$VET_0 = \sum_{i=1}^n VET_i$$

Empero, el resultado final de extender crédito por la entidad acreedora ( $E_0$ ), y por tanto tener asociado riesgo; es la conjugación de los acontecimientos y desempeños probables esperados, donde habrá:

1. Empresas pagadoras al contado o que no hacen uso del crédito (Empresas tipo  $j=0$ . De modo que si la empresa paga dentro de los límites considerados como crédito,  $0 < j < 1$ )
2. Empresas pagadoras a crédito (Empresas de tipo  $K$ ) tal que:
  - Empresas puntuales en el pago del crédito comercial ( $K = 1$ )
  - Empresas impuntuales en el pago del crédito comercial, ( $0 < K < 1$ )
3. Empresas deudoras comerciales (Empresas de tipo  $l=1$ ,  $m$  que incurren en impagos). Donde el valor de  $K=0$ .

Así, el Valor Económico Esperado Total ( $VEET_0$ ) de la política de créditos de una entidad acreedora ( $E_0$ ), será el resultado de una estrategia mixta de inversión financiera tal que, según Sussel y Ledesma (2000) y Monterrey y Ledesma (2008), al asociarse a determinadas probabilidades vinculadas a los costos e ingresos generados por la ocurrencia de eventos de: pago puntual, pago con mora e impago (Sussel y Ledesma, 2000; Yera, 2004 y Vázquez y Ledesma, 2008), se comporta de la siguiente manera:

$$VEET_0 = p \left( \sum_j \sum_k VEET_{jk} \right) - (1-p) \left( \sum_l VEET_l \right)$$

Es necesario entonces, discernir dentro del universo empresarial – cliente (clientes de una cartera crediticia), los buenos y malos pagadores, incluyendo aquellos que cumplen estrictamente las condiciones de venta, generosamente otorgadas. Una estrategia de inversión en crédito comercial, requerirá entonces clasificar y segmentar a las empresas – clientes para así, evaluar el impacto económico de las políticas crediticias de corto plazo a través de un indicador sintético, que complementariamente, puede ofrecer información decisional para la consideración económica de aprobar o rechazar, la política crediticia propuesta.

Quedarían dos aspectos por puntualizar. En primer lugar, la posibilidad que tiene considerar el cálculo del  $VEET_0$ , en términos de flujos<sup>3</sup> y no de ingresos, derivados de la política, sobre todo cuando se aplica para períodos menores a un año. En segundo lugar, la definición de los umbrales de rentabilidades y riesgos, permisibles o maniobrables, dentro de los análisis; que facilitarán complementar la definición, de si las políticas crediticias son factibles o no, económicamente. Siendo entonces que se definirá el VEUET como el resultado no negativo tal que:

$$VEUET_0 = MIN(\sum_k \sum_j VEET_{jk} - \sum_l VEET_l)$$

Para la teoría y la praxis cubana, este tipo de análisis que se conceptualiza y define en esta investigación, tiene la validez de aportar en términos de estimaciones de rentabilidad, eficiencia y valor y más que esto; en lo que muestra comparativamente al acreedor, de cuánto mejor o peor está que antes de aplicar una determinada política crediticia. Otra utilidad del análisis de los resultados, es la de mostrar cuánto pierde por dejar de ingresar (o gana por ahorrar) la entidad o en última instancia el país, por tomar una u otra decisión.

El VEUET es un indicador de evaluación económica bajo riesgo, de todos los clientes que conforman una cartera crediticia. Está basado en el cálculo de los costos e ingresos, asociados al análisis marginal, de las variables que integran la política crediticia de los clientes de determinada cartera. Permite valorar y recomendar respecto a: plazos y montos del financiamiento a otorgar, riesgos soportables y empresas priorizables, la factibilidad de pasar de un estadio a otro de la política crediticia de los clientes que conforman la cartera analizada; en términos de rentabilidad económica y de riesgo. Puede ser calculado para la totalidad de los clientes de una cartera crediticia y para grupos de ésta, permitiendo el análisis secuencial o a través del tiempo, siendo aplicable a cualquier tipo de empresas.

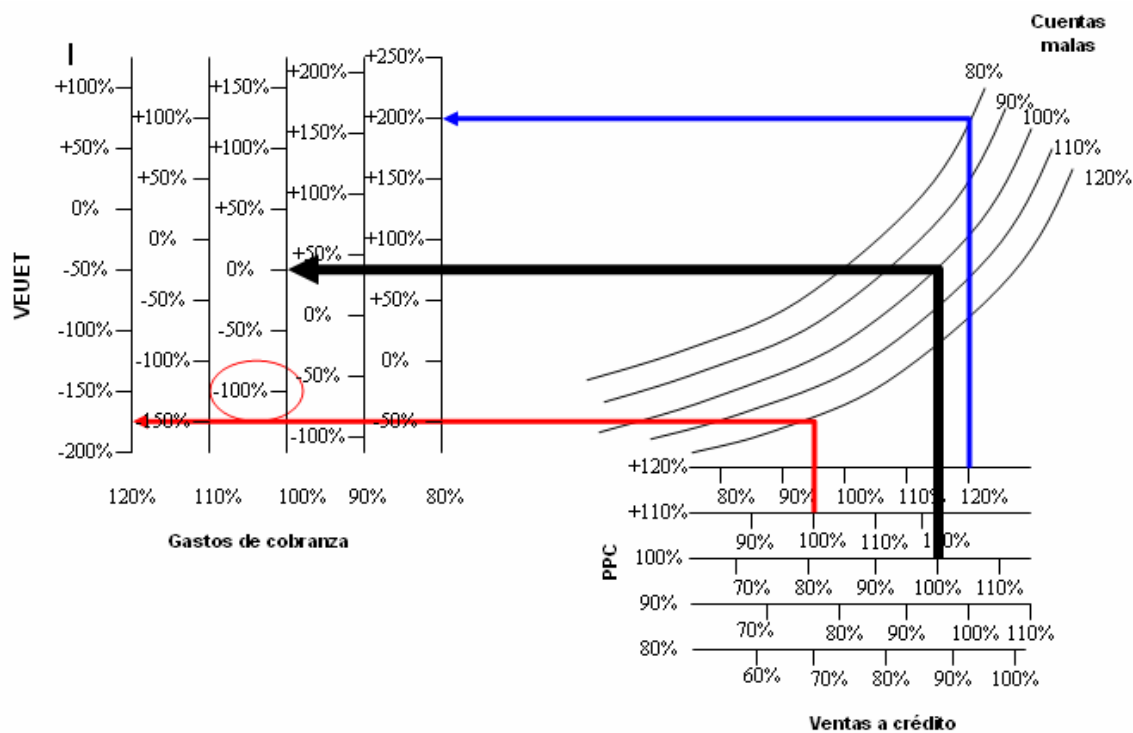
Se propone ahora, el empleo de un instrumento analítico aplicando las posibilidades que brinda a la evaluación el VEUET.

En la Figura 3. Nomograma multidimensional de la evaluación de la política crediticia según el VEUET se trazan análisis factibles resultantes, a través de la aplicación de este instrumento analítico.

---

<sup>3</sup> Existen investigaciones precedentes de estos análisis en particular (Gil, 2000) no constituyendo un objetivo esencial éstos en este estudio.

En la evaluación final se buscaría siempre que no sea afectado el VEUET calculado y definido más allá de una caída de un 100% de su valor original obtenido, de modo que exista contribución a la generación de valor en la entidad acreedora con la aplicación de la política crediticia, en un momento dado.



Leyenda:

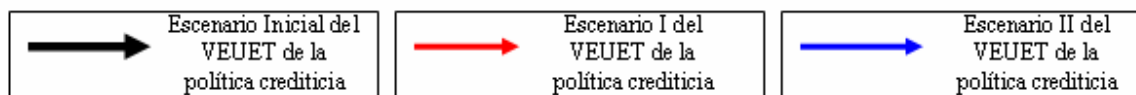


Figura 3. Nomograma multidimensional de la evaluación de la política crediticia según el VEUET  
Fuente: Ledesma (2008 c)

Una arista razonable del análisis mediante el cálculo y definición del VEUET, es la de comprender su relación con cuatro de los elementos fundamentales que se analizan para la definición política crediticia: las ventas a crédito (VC), el período promedio de cobro (PPC), los gastos de cobranza y reservas por cuentas malas.

Importante interpretación a obtener es la de conocer en cuánto, en términos incrementales, puede afectarse el nivel de gastos de cobranza (aumentar), reservas por cuentas malas (aumentar), período promedio de cobro (aumentar) o nivel de ventas a crédito (disminuir) sin que se sobrepase el nivel mínimo admisible del VEUET original o calculado, es decir se llegue a la condición de negatividad de este indicador donde ya la política crediticia a corto plazo no sería factible. Se definen así, umbrales y pautas posibles de actuación para el acreedor respecto a plazos, montos de

financiamiento y riesgos soportables, permisibles en términos de rentabilidad y eficiencia de su política crediticia integral.

#### **1.4- Valor Económico Añadido (VEA) y el Estado de Valor Agregado (EVA) de la empresa. Su relación con el crédito comercial.**

Una herramienta gerencial de última generación es la del Valor Económico Añadido (VEA) a través de la conformación del Estado de Valor Agregado (EVA); ambos términos se utilizan en la literatura consultada indistintamente. La gerencia basada en Valor (GBV) cada vez toma más fuerza a la hora de tomar y fortalecer las decisiones asociadas a los recursos de capitales invertidos. El EVA es una medida de desempeño basada en valor, que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una compañía con el costo de los recursos gestionados para conseguirla. Si el EVA es positivo, la compañía crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el EVA es negativo, la rentabilidad de la empresa no alcanza para cubrir el costo de capital, la riqueza de los accionistas sufre un decremento, destruye valor ([http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/mejores practicas.html](http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/mejores_practicas.html)).

El EVA tiene algunos beneficios que otros indicadores tales como el Retorno sobre la Inversión (ROI), la Utilidad después de intereses e Impuestos (UDIT) y otros tradicionales no presentan. Uno de ellos es que incorpora el factor riesgo en el procedimiento de su medición, asimismo refleja en términos absolutos el desempeño empresarial. Además su concepto es sencillo, por lo cual su transmisión y entendimiento en todos los niveles de la empresa se simplifica, al compararlo con otras medidas basadas en criterios de valor.

El EVA es también utilizado como medida de dirección corporativa, al utilizarlo de esta manera da paso a un esquema llamado Gerencia Basada en Valor (GBV), que se puede definir como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos.

El sistema ABC-EVA mezcla el método del Análisis costo- Beneficios (ABC) con el EVA. Es una herramienta gerencial que ayuda a manejar exitosamente los costos del capital y su rotación y que permite a los empresarios crear valor mediante el perfeccionamiento de su estructura incluyendo los costos de oportunidad del capital invertido.

Aunque EVA y generación de valor han aparecido como desarrollos de la última década, la teoría económica y financiera se ha aproximado a estos conceptos hace bastante tiempo.

El EVA es una medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor, que al ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite medir la calidad de las decisiones gerenciales.

En el Estado de Resultados o de Pérdidas o Ganancias de cualquier empresa aparece registrado el costo de la deuda en términos de pago de interés, sin embargo, como se sabe, el costo del patrimonio invertido en la empresa no tiene un costo explícito que aparezca en éste estado, por tanto si se especificara este costo (Costo monetario del Capital invertido analizado o sea el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC)\* Capital Total, como se le suele referir) y se restase de la Utilidad Neta en el Estado de Resultados conformado, la diferencia sería el “valor agregado”, por ser éste la diferencia entre Utilidad después de Intereses e Impuestos (UDIT), es decir la Utilidad Neta \* (1-T) y el costo monetario del capital invertido, a analizar.

Así el EVA se puede calcular mediante una formula sencilla:

$$\text{EVA} = \text{Utilidad Operacional} - (\text{Costo del patrimonio sin deuda} \times \text{Capital invertido})$$

Entonces se tiene que finalmente el EVA se obtiene por:

$$\text{EVA} = \text{UAIT} - (\text{CPPC} \times \text{Capital invertido})$$

Si por ejemplo una empresa tiene una UAIT de \$500, un CPPC de 12% y su capital es de \$2.000, entonces se tiene un EVA de:

$$\text{EVA} = \text{UAIT} - (\text{CPPC} \times \text{Capital})$$

$$\text{EVA} = \$500 - (12\% \times \$2.000)$$

$$\text{EVA} = \$500 - \$240$$

EVA = \$260 Lo cual indica que ha creado valor por \$260.

Los directivos no siempre están dispuestos a aceptar riesgos de crédito, aunque con frecuencia los negocios pequeños tienen vínculos personales con sus clientes, lo que aumenta la posibilidad de que estos pagarán sus cuentas, no siempre el comportamiento de éstos es como se prevé. Siendo este aspecto fundamental y determinante, para los directivos de las empresas cubanas y en particular, para la unidad básica "Tienda especializada AXESS del Centro, en Villa Clara; donde se practicará esta investigación.

### **Conclusiones parciales al capítulo I**

1. El análisis de las políticas crediticias en empresas se establece a partir del estudio de las normativas vigentes, la literatura consultada y referida en el marco teórico de la investigación, el análisis del criterio de expertos y funcionarios afines al tema y a la visión de la autora alcanzada a través de los estudios realizados.
2. El cálculo del VEJET conduce a proveer a los acreedores empresariales de un instrumento sintético que permite definir pautas posibles de actuación respecto a plazos, montos de financiamiento y riesgos soportables permisibles, en términos de rentabilidad y eficiencia de la política de inversión crediticia.
3. El cálculo del valor añadido empresarial (VAE) mediante el Estado de Valor Agregado (EVA) permite la evaluación de la gestión del crédito comercial o mercantil e incorpora a los análisis la pérdida por concepto de mora o incobrables de rentabilidad y a futuro del valor económico agregado, valorando más allá que en términos de liquidez o solvencia, las afectaciones que la empresa posee, mediante el criterio esencial de rotación y rentabilidad del capital.

## **Capítulo II: “Análisis del crédito comercial y el Estado de Valor Añadido en la empresa. El caso de estudio Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”**

---

### **Introducción**

El presente capítulo está dedicado a la validación de la hipótesis de investigación planteada. En consecuencia con el problema de la investigación se consideró oportuno el empleo de la valoración favorable de la forma de proceder propuesta para el análisis; así como, la propuesta de aplicación mediante el método de estudio de casos, donde se demuestra la superioridad de las decisiones y valoraciones en el análisis de una política crediticia a escala empresarial no sólo desde aristas de liquidez o solvencia empresarial sino garantizando mediante la rotación del capital invertido rentabilidad, eficiencia y más que ello la conservación e incremento del valor de las empresas; preceptos tan necesarios hoy para el sistema empresarial cubano.

Se presenta en principio, una caracterización y diagnóstico de la Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas” y la situación y diagnóstico actual del tratamiento que se le ofrece a la inversión en crédito comercial y posteriormente se realiza una propuesta de análisis basado en proceder a través del aporte (o no) a las utilidades, la rentabilidad y el valor agregado de la empresa; conformándose finalmente, la propuesta de un Estado de Valor Agregado (EVA) relacionado con el análisis y evaluación de la inversión en crédito comercial.

### **2.1- Caracterización de la Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”. Un primer análisis de la inversión en crédito comercial**

La Tienda AXESS Especializada del Centro, Villa Clara, tiene domicilio legal en Carretera de Camajuaní, N° 53 entre Línea y Desvío Malezas, en el municipio Santa Clara, provincia Villa Clara. Por estar ubicada en el centro del país. Este establecimiento comercial brinda sus servicios a las provincias de Sancti Spíritus, Cienfuegos y Villa Clara, así como visitan los mismos clientes de las provincias de Ciego de Avila y Matanzas.

Creada según Resolución 118-00 del año 1994, ha estado supeditada a diferentes entidades del territorio y actualmente está subordinada a la Empresa de Almacenes

Consignatarios del Transporte (ALCON), integrante esta última, a su vez, del Grupo Empresarial Provedora General del Transporte, en forma abreviada TRADEX, subordinada al Ministerio del Transporte (MITRANS) y tiene como objeto social:

- Comercializar y distribuir nacionalmente de forma mayorista todos los productos alimenticios y no alimenticios importados o adquiridos en el país o actuando como consignatarios, en pesos cubanos y convertibles a entidades mixtas y extranjeras incluidas embarcaciones, según el nomenclador del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN).
- Prestar servicios de asistencia técnica, reparación, mantenimiento, garantía y posventa para los productos que comercializa, en pesos cubanos y convertibles a entidades mixtas y extranjeras incluidas embarcaciones.
- Arrendar bajo distintas modalidades equipos y medios que comercializa mientras sus similares son sometidos a reparación, en pesos cubanos y convertibles a entidades estatales y nacionales; y en pesos convertibles a entidades mixtas y extranjeras incluidas embarcaciones.

Esta entidad cuenta con su estructura de dirección y organizativa necesaria para acometer su misión<sup>4</sup>. Para el desempeño de sus actividades cuenta con una plantilla de 13 trabajadores, que se encuentra cubierta al 92.31%; con un nivel profesional del 25 % de nivel superior y el 62% de nivel medio superior; la edad promedio del colectivo es de 32 años; el 100% de los trabajadores se encuentran afiliados al Sindicato Nacional del Transporte.

Como aspectos generales de su funcionamiento se debe aclarar que no son dueños de las mercancías que comercializan y ejecutan sus funciones de venta mayorista en divisas bajo la Licencia Comercial de la Provedora General del Transporte actuando como comisionista y cuando realicen operaciones de compra-venta de mercancías con recursos propios y en su propio nombre, los Centros de Venta Mayoristas de la Provedora General del Transporte no tiene derechos ni obligaciones con el inventario ni con el resultado de la comercialización.

Los inventarios se consideran inventarios entregados en consignación y se registran en las cuentas habilitadas al efecto, aplicando el mismo sistema de control de inventario que el establecido para el resto de los almacenes de mercancías para la venta.

---

<sup>4</sup> Según consta en los Anexos 1,2, 3, 4, 5 y 6 de la investigación.

Las liquidaciones de las mercancías vendidas tendrán un tratamiento contable y financiero condicionado al hecho de la Centralización a nivel de Asociación de las Cuentas Bancarias en Divisa y Moneda Nacional (MN) y registrarán como ingresos el porcentaje de comisión que reciben sobre las ventas y el recargo comercial que tienen aprobado en la Metodología de Precios.

Los depósitos en las Sucursales del Banco Financiero Internacional (BFI) y del Banco Popular de Ahorro (BPA) que radican en el municipio de Santa Clara, tanto en efectivo como en cheques, en ambas monedas, se efectúan diariamente, a fin de mantener la correspondencia entre el hecho económico y la contabilidad.

La calidad del servicio se valora sistemáticamente mediante un sistema de retroalimentación implantado donde los clientes manifiestan sus criterios y opiniones, sus insatisfacciones, siendo cuantificado por la asistencia al centro, los niveles de cotizaciones y facturas emitidas, como muestra de este indicador tenemos que el número de clientes atendidos en el año 2008 ascendió a 7218, lo cual representa un incremento del 119.9% con respecto al año 2007; el monto de las cotizaciones emitidas fue de 8952, lo que significa un 118.9% por encima a las del año anterior y con respecto a la facturación el aumento representó un 106.9%, es decir 7640 con respecto a 7146 efectuadas en el año 2007. Además trimestralmente se analizan los resultados de las encuestas aplicadas, donde durante el año 2008 una de ellas fue aplicada en la Feria Comercial del Centro con un 98.4% de satisfacción y las demás directamente en los salones de venta donde el nivel de satisfacción promedio es del 99.6%.

Al cierre del año 2008 los indicadores económicos obtenidos fueron los siguientes: la producción mercantil creció en un 238.6% en relación a lo planificado; la productividad al 260.7%; el salario medio al 141.6%; las utilidades al 754.4%, de ellas en moneda libremente convertible 70,5 MP. La mayor demanda de mercancías estuvo centrada en neumáticos, baterías, piezas, motores y pinturas.

La disciplina laboral se comporta de forma positiva, registrándose el índice de ausentismo en cero desde el año 2001.

La política de ahorro de los portadores energéticos ha sido una tarea priorizada, lográndose reducir los gastos por este elemento en un 8% de los niveles planificados.

El movimiento de innovadores y racionalizadores ha estado presente cada año y en el año 2008 específicamente se presentaron 6 racionalizaciones o soluciones técnicas, todas aplicadas y dirigidas a las instalaciones del centro, con un efecto económico de 1,3 MCUC y 0,8 MN.

Las soluciones técnicas fueron:

- Adaptación del sistema de suspensión trasero, del modelo HUNDAY, por modelo MITSUVICHI.
- Actualización del sistema eléctrico del área de almacenaje.
- Construcción del local de los cilindros de gas.
- Remodelación del piso de las áreas de salón de ventas, oficina de contabilidad, dirección, pantry, escaleras y pasillos.
- Metodología para el cálculo de los riesgos económicos de la entidad.
- Aporte al sector agrícola, experiencia en la selección, preparación y siembra de cultivos como fase clave en el incremento de los rendimientos agrícolas.

El centro ha sido Vanguardia Nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores del Transporte durante los años 2003, 2005, 2006 y 2007 y ha recibido otros reconocimientos tales como: Centro Destacado Nacional y reconocimiento del Consejo Administración de la Asamblea Provincial del Poder Popular por los relevantes resultados alcanzados en la emulación socialista y por la sede del 26 de julio en los años 2002, 2003, 2004 y 2005, Premio Stand a la mayor notoriedad en la primera Feria del Transporte en Villa Clara celebrado del 28 al 30 de noviembre de 2003, Centro de referencia en la atención al hombre desde el año 2003, Premio al Mejor servicio comercial por el recinto ferial Expocentro durante los años 2004, 2005, Premio a la Gestión Comercial Expocentro 2006 y Mención en la 5<sup>ta</sup> Feria Comercial del centro, la Sección de Base de la ANEC es Vanguardia Nacional desde el año 2003 y ha obtenido la condición de Triple Corona por el aporte a las MTT, finanzas y trabajos voluntarios desde esa propia fecha hasta la actualidad.

El Colectivo acumuló durante el año 2008, de forma voluntaria, en actividades del centro 3575 horas para un promedio por trabajador de 325 horas, en obras sociales un total de 56 horas, laborando en la descarga de mercancías en horarios no laborables por valores ascendentes a 726,0 MP en MCUC y 116,2 MP en MN lo cual no es considerado trabajo voluntario.

Se presta una priorizada atención a la capacitación del colectivo laboral, al tener incorporados 7 trabajadores en la Universidad para alcanzar nivel superior.

La contabilidad está certificada por el Buró de Investigaciones Sociales y Económicas (BISE), filial Villa Clara, manteniendo la calificación de aceptable. El centro cuenta con su Estado de Control avalado y sus inventarios Certificados.

Fueron inspeccionados en el año 2008 por el Ministerio del Transporte (MITRANS) en el mes de noviembre obteniendo calificación de bien, por el Consejo de Defensa Municipal y la Zona de Defensa sobre la aplicación de la Agenda de la defensa y CUPET con resultados satisfactorios, ratificando la condición de Listos para la defensa en su segunda etapa declarados desde el año 2003 y por el Grupo de Prevención del MINIT (Ministerio del Interior) de la provincia para valorar la efectividad del Plan de Prevención cuyos resultados fueron evaluados de satisfactorio destacando la no ocurrencia de hechos delictivos en este período.

En cuanto al tema que ocupa, la inversión en cuentas por cobrar, cuando se ha aprobado su utilización, no se han cumplido los requerimientos establecidos en las resoluciones vigentes al respecto en el país debido a que no se habilitan expedientes por clientes de las cuentas por cobrar, en ambas monedas.<sup>5</sup>

Para los análisis financieros, estos se confeccionan a través de los Estados Financieros del Grupo Empresarial Proveedora General del Transporte TRADEX en esta Unidad Empresarial de Base a través de la cuentas de comprobación de saldos contables.<sup>6</sup>

A partir de conocer las características esenciales de esta entidad se tratará de inmediato las principales características prácticas que distinguen a AXESS en su forma de proceder para el trabajo del crédito comercial con sus clientes.

### **Diagnóstico de AXESS de la forma de proceder con el crédito comercial.**

AXESS realiza contratación con terceros con todos los organismos, por citar algunos MINAZ, MICONS, MINAGRI, entre otros. Y realiza conciliación de deudas mensual con más frecuencia cuando existe devolución de cheques por error o alguna dificultad.

---

<sup>5</sup> Resquebrajándose lo establecido en la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

<sup>6</sup> La Resolución N° 10 de 28 de febrero de 1997 del Ministerio de Finanzas y Precios establece la Confección obligatoria de los Estados Financieros y aparecen reflejados en los Anexos 7,8, 9 y 10 de esta investigación.

No es frecuente realizar suspensión del servicio, ante reclamaciones legales de los organismos, pues se realiza un proceso de renegociación de la deuda con el cliente y si se incumple el pago, se aplica lo establecido realizando el proceso de litigio a través de la sala de lo económico del tribunal.

En la entidad se usan tarjetas magnéticas pero como vendedor o proveedor utilizando mecanismos; mediante la cotización se aplican las transacciones financieras mediante el post, éste confirma la posibilidad de dinero y se procede a efectuar la facturación final.

Con respecto a la letra de cambio domiciliada en CUC la entidad aplica el sistema de acreditación de sus clientes conformando una ficha por cada uno o expediente que incluyen el contrato económico. La empresa en un porcentaje mínimo ha utilizado la letra de cambio para reconocer deudas envejecidas por devoluciones de cheques mal confeccionados.

La empresa cuenta con clientes puntuales que para darles facilidades agrupan facturas mensuales y tienen convenido al concluir el mes elaborar la letra de cambio.

La tienda brinda además de esta opción de agrupación de las facturas de clientes específicos, otra opción de no facturar ni entregar la mercancía hasta que el cliente no llega con la letra firmada. En la ficha del cliente el comprador tiene que presentar un documento que certifique que tiene firmas autorizadas para comprar y aceptar las letras de cambio.

A pesar de que en AXESS no se realiza sí es recomendable acordar intereses por mora y bonificación por pronto pago, pues esta modalidad siempre que se corresponda con la tasa fijada por el banco central de Cuba, según la moneda de pago, aunque no se está aplicando en el país, permite no cobrar lo mismo a quien paga en efectivo que a quien efectúa el pago después, estos intereses permitirían maximizar las utilidades de los vendedores.

En el caso AXESS los clientes en ocasiones pagan por encima del precio que tiene establecido el producto y esto sucede porque a veces se prefactura un producto o mercancía por un valor y cuando el cliente viene a efectuar la compra el cheque que trae tiene un importe mayor al que realmente tiene el producto que hay en existencia y que puede adquirir en ese momento pues el producto que anteriormente el cliente

prefacturó se agotó antes de que este último llegara con el cheque a efectuar la compra. En esto influyen dos factores:

- Que el intervalo de tiempo transcurrido entre la prefactura y la compra real hace que ya otro cliente haya comprado el producto prefacturado, agotándose este y teniendo el cliente que adquirir un producto similar pero por un precio menor.
- Que a pesar de la prefactura no hubo firmeza en el compromiso de compra pues AXESS vende a quien primero compre y pague.

Es por ello que en AXESS se encuentran saldos que aparecen negativos, pues pertenecen a los clientes (Son deudas de AXESS con sus clientes).

Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 17, sección VI de la Resolución No. 245 del 17 de septiembre de 2008 del Banco Central de Cuba (consta íntegramente en el Anexo 12 de esta investigación) la empresa, como vendedor pueden otorgar créditos comerciales en los casos de transacciones que por sus características requieran plazos de pago mayores de treinta (30) días, previo acuerdo con el comprador de la tasa de interés a aplicar.

Para los créditos comerciales que se concedan por importes mayores de 10000.00 pesos cubanos, de 10000.00 pesos convertibles o su equivalente en moneda libremente convertible, el acreedor puede exigir que se documenten a través de letras de cambio o cartas de crédito local.

Las tasas de interés máximas a aplicar en los créditos comerciales se fijan por el Banco Central de Cuba.

En Villa Clara, Texvi, productora de tejidos comercializa en divisa con un componente en moneda nacional, exceptuando el forro teñido y crudo para ataúdes que es únicamente en moneda nacional, efectuando servicios comunales el pago de este mediante transferencia bancaria o cheque antes de los treinta días (30) previa conciliación y si excede este plazo se procede al litigio, la empresa textil otorga créditos hasta noventa días (90) a empresas de mayor monto pertenecientes al MINFAR, MININT, Comercio militar, Abraxas.

En la provincia de Villa Clara la carpintería en aluminio VILLALCO que produce marquetería de aluminio y que en ocasiones presta el servicio de montaje contrata

previamente con sus clientes y otorga crédito por no más de treinta días (30), pues a partir de estos se procede al litigio.

A continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado a los directivos y al personal del departamento económico de AXESS, expresándose entre paréntesis en los casos necesarios, la aclaración de la referencia a la pregunta en cuestión, del cuestionario que aparece en el Anexo 11 de este trabajo. El cuestionario persigue el objetivo de observar las limitaciones y la forma de proceder actualmente en la concesión y los análisis de los créditos comerciales y el cumplimiento de las normativas vigentes en Cuba; conociéndose además las particularidades esenciales de la entidad objeto de estudio, en el proceso que se estudia a través de la investigación.

En la tienda especializada AXESS de Villa Clara se comprobó que se organizan adecuadamente las tareas a desarrollar en el área de las finanzas, a pesar de que ésta no dispone del personal adecuado, pues existe el registrador de hechos, pero no quien valore gestione y proponga. Están cubiertos los cargos y realizan las actividades pero no se lleva a cabo la planificación financiera que facilita la ejecución de todas las funciones y sirve de verdadero instrumento para la toma de decisiones, pues todas las decisiones financieras son tomadas a nivel central, como red de tiendas o grupo empresarial. El área financiera tiene aptitud suficiente para hacer frente a los objetivos financieros a corto y mediano plazo. Se trabaja adecuadamente de tal forma que las otras áreas funcionales de la empresa cuentan con fondos suficientes y se le limitan los presupuestos para gastos de insumo. El área de finanzas no participa en la toma de decisiones pues se realiza a nivel central, aunque ésta prepara informaciones adicionales o extraordinarias para la dirección de la empresa.

No se lleva a cabo la planificación financiera estratégica a mediano plazo pues lo hace el grupo empresarial, pero se mide periódicamente el desempeño respecto a los planes a largo y a mediano plazo comparando un periodo económico con otro y comparando además semanal y mensual los datos financieros predeterminados con los reales, manteniendo actualizada la información financiera interna y se analiza periódicamente basándose en las informaciones, la situación económica y financiera de la entidad, el comportamiento de los gastos e ingresos del presupuesto y los resultados obtenidos. La entidad no trabaja el nuevo sistema tributario y con el nuevo sistema de relaciones financieras ya que esto se realiza a nivel central, al igual que los aportes, que también se realizan a nivel de grupo empresarial. La tienda integra su planificación financiera en el proceso de planificación de la empresa. Aplican

adecuadamente los planes de medidas para disminuir las pérdidas y cuentan con un programa real y efectivo de reducción de costos y son preparados y analizados oportunamente los estados financieros. Los presupuestos son analizados y ejecutados por la dirección. Anualmente se prepara el balance de Origen y Aplicación de Fondos y la Casa Matriz u oficina central lo realiza mensual, aunque en la tienda no se detectan y analizan oportunamente los excesos y deficiencias de fondos por no tener acceso a estos ya que se realiza a nivel central. Tampoco se prepara el estado de flujo de efectivo, pero se realiza la administración financiera de este, pues en la tienda existe una caja de fondos para pagos menores, y se aplican las estrategias básicas para la administración eficiente del efectivo, calculando y analizando el ciclo de caja, la rotación de caja y el efectivo mínimo anualmente y se efectúa la administración financiera de las cuentas por cobrar.

Dentro de las políticas y condiciones de créditos que se deben aplicar en AXESS se encuentran:

- Venta de Contado.
- Venta mediante Letra de Cambio, en casos específicos
- Autorizaciones interna por decisión de la dirección administrativa de la Tienda.

Aunque se aprecian que existen autorizaciones internas por decisión de la dirección administrativa de la tienda a clientes confiables y estables, a los cuales se les otorga créditos por menos de 30 días, teniendo en cuenta antigüedad y compromiso de pago, todo sobre la base de lo legislado a pesar de que los niveles superiores hacen resistencia al crédito.

Al utilizar una fuente de financiamiento a corto plazo no se realiza una evaluación económica de la fuente más conveniente a utilizar en cada caso, pues se hace a nivel central, pero sí preparan oportunamente memorias apropiadas, en adición a los Estados Financieros. El pago al presupuesto del estado en su cuantía correcta y en el tiempo establecido de impuestos y contribuciones es realizado por el nivel central. La tienda lleva adecuadamente el control de los aportes al presupuesto por diferentes conceptos de impuestos y contribuciones, pues realizan operaciones entre dependencias. Elaboran planes financieros operativos por ejemplo: Ingresos y Ventas, aunque el área financiera no garantiza la obtención de recursos externos de forma oportuna y la entidad no recibe créditos bancarios. En AXESS los préstamos a corto plazo no están formalizados en los documentos correspondientes, ni existen préstamos vencidos, ni prestamos recibidos de otra unidad que no sea el organismo

superior. La tienda para el financiamiento de las inversiones utiliza fuentes propias asignadas por el Grupo Empresarial, garantizando la recuperación del capital invertido. No existe excesos de recursos financieros y estos se canalizan y utilizan adecuadamente.

No se analizan concretamente todos los riesgos a que está expuesta la tienda, aunque se protege contra algunos de ellos y se lleva a cabo un trabajo de tesorería en la entidad. Los datos de costos son utilizados para:

- Fijar precios
- Para evaluar los inventarios
- Para preparar los Estados Financieros
- Para controlar diferentes operaciones

En la tienda se calculan y analizan periódicamente las razones e indicadores financieros y se comparan los resultados financieros de la entidad con los de la rama por ejemplo:

- Utilidades
- Recuperación de inversiones
- Rotación de inventarios

Se crean las provisiones de carácter obligatorio y se analiza periódicamente la utilización de estas, aunque no se crean provisiones voluntarias ni reservas a partir de utilidades pues esta última la crea el nivel central.

Existen y son aplicados sistemas de estimulación basados en los niveles de ventas y utilidades, así como en la disciplina financiera y laboral, existiendo una buena valoración del funcionamiento de estos sistemas, siendo el mayor problema en este sentido la inestabilidad en las mercancías recibidas demandadas en el mercado. La entidad no recibe financiamiento presupuestario por concepto alguno y aplican planes para la reducción de pérdidas o de costos.

Esta empresa opera cuentas bancarias en divisa y efectúa la planificación financiera a corto plazo, para facilitar la ejecución de todas las funciones, constituyendo un verdadero instrumento para la toma de decisiones, no elaboran estados financieros pro-forma y utilizan el método estratégico para la planeación financiera, aunque se rigen por el nivel central.

El capital de trabajo se administra correctamente, no así la alternativa rentabilidad – riesgo que es analizada discretamente (referencia a la pregunta número 73 del cuestionario del Anexo 11)

En el estudio y análisis realizado a las cuentas por cobrar de la tienda AXESS en Villa Clara se detecta en la actualidad que:

Al cierre de Diciembre 2007 existen clientes deudores por categorías y según los saldos de antigüedad de cuentas, según consta en el Anexo 10 de este trabajo de investigación:

- De 0 -30 días por valor de \$16275.44, de 30-60 por \$ 2.88 y en mas de 120 días \$1859.54.

En el período 2008 las deudas totales se comportaron de la forma siguiente:

- De 0 - 30 días \$455858.00, de 30 – 60 días \$164123.64, de 60 -90 días \$54504.10, de
- 90 - 120 días el importe fue de \$ 25765.16 y con más de 120 días \$9078.14.

En el primer trimestre de 2009 se comportan de la siguiente manera, los saldos de antigüedad de las cuentas por cobrar, según el Anexo 10 referido anteriormente:

- De 0 – 30 un total deudor de \$247072.62
- De 30 – 60 días \$62508.56, de 60 – 90 días \$8855.44, de 90 -120 \$19062.43 y
- Más de 120 días \$317.52

Incrementándose paulatinamente la inversión en crédito comercial en la entidad objeto de estudio y valorando la incidencia que tiene el incremento de los recursos invertidos por la no rotación del capital, dada su ociosidad o su no recuperación, sobre la utilidad, la rentabilidad y más que eso sobre el valor económico añadido (agregado) de las empresas, de lo cual no está exenta la entidad objeto de este análisis se propone a continuación una propuesta de análisis de la inversión u otorgamiento del crédito mercantil en la entidad “Tiendas especializadas AXESS”, que incluya los aspectos definidos en el capítulo I de esta investigación y declarados anteriormente. La propuesta se basa en la inclusión de tres pasos que de forma sintetizada, indican la manera en que se debe proceder para el análisis y la conformación del EVA:

**PRIMERO: Calcular y analizar el efecto económico marginal de la inversión crediticio- comercial sobre la utilidad de la entidad**

**SEGUNDO: Calcular y analizar el VEUET y su efecto sobre la rentabilidad y el valor agregado en la empresa.**

**TERCERO: Plantear un EVA a partir de la definición y los análisis anteriores vinculados a la inversión en crédito comercial.**

En los epígrafes subsiguientes de este trabajo investigativo se le dedica especial atención a la inclusión de los análisis y la introducción pormenorizada de estos aspectos para la evaluación final de la gestión del crédito comercial en la Unidad básica “Tiendas especializadas AXESS del Centro”.

## **2.2- Análisis del efecto económico marginal de la inversión crediticio- comercial sobre la utilidad en la Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”**

La evaluación que se presenta a continuación forma parte de estudios precedentes (Ledesma y Sánchez, 2008c y Vázquez y Ledesma, 2008) y se inicia con el análisis de las series históricas de la entidad Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”, relacionadas con la información económico-financiera. El período seleccionado consiste en seis ejercicios económicos, correspondiente a los años desde el 2001 hasta el 2006, elaborándose Balances y Estados de resultados Condensados, que se muestran en los Anexos 8 y 9 de este trabajo de investigación y facilitan el análisis y donde se obtienen los resultados siguientes:

- Los activos circulantes, manifiestan sus valores inestables en los distintos años dada la comercialización de inventarios propios y en consignación.
- La situación de los activos fijos es constante y estos responden a la creación de la entidad, aplicándose las tasas de depreciación establecidas por el Grupo Empresarial.
- El comportamiento de los otros activos es variable a causa de las diferentes operaciones internas llevadas a cabo por la Casa Matriz.
- Los pasivos a corto y largo plazo y el patrimonio tienen un comportamiento similar a lo fundamentado en los activos.

Los Estados de Resultados, según Anexo 9, están en relación con las políticas aplicadas en los diferentes períodos o ejercicios. Durante el período objeto de análisis la entidad investigada varió su política de crédito de forma brusca, al reducir la concepción de crédito a sus clientes de términos de 45 y 30 días, a una política de venta de contado, descendiendo sus niveles de ventas de 1686,5 MP logrados en el año 2001 a 794,4 MP en el 2005, representando un 53,9% de forma relativa, no siendo el único factor, pero si el fundamental.

Para efectuar el cálculo de la utilidad o pérdida que produjo el cambio de política de inversión en crédito comercial se analiza en los períodos en que se hicieron evidentes dados entre los años 2003-2004 y 2006-2007 y se observa el resultado de la proyección de una política crediticia restrictiva y/o expansiva en la entidad AXESS, en los períodos referidos, respectivamente.

Se comienza con el análisis de los años 2003-2004 donde la política estuvo dirigida a efectuar las ventas de contado a partir del 2004 con el propósito fundamental de protección ante la cadena de impagos presentes en el país a partir de los datos siguientes: (en MP)

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Ventas Netas</b>	MP	1155.4	619.7
<b>Costos de venta</b>	MP	1061.3	562.9
<b>Cuentas por cobrar 1/1</b>	MP	104.5	11.8
<b>Tasa rendimiento</b>	%	18	

Primeramente se determina el Ingreso Marginal derivado del análisis del crédito comercial:

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Variación</b>
<b>Ventas Netas</b>	MP	1155.4	619.7	-535.7
<b>Costo de Ventas</b>	MP	1061.3	562.9	-498.4
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	MP	94.1	56.8	-37.3

La tabla anterior demuestra un decrecimiento de 37,3 MP en la utilidad en relación con el año anterior.

Luego se determina cuánto cuesta mantener cuentas por cobrar en términos incrementales, para lo cual se tiene en cuenta lo siguiente:

**Ciclo de cobro:**

Año 2003 = Cuentas por cobrar Promedio \* 360 días / Ventas

$$= (104.5\text{MP}+11.8\text{MP})/2*360\text{días}/1155.4\text{MP}$$

$$= 18 \text{ días.}$$

Año 2004 = Cuentas por cobrar Promedio \* 360 días / Ventas

$$= (11.8\text{MP}+6.8\text{MP})/2*360\text{días}/619.7\text{MP}$$

$$= 5 \text{ días.}$$

**Costo de las cuentas por cobrar:**

Año 2003 =  $1061.3 \text{ MP}/360*18 \text{ días} = 53.1\text{MP}$

Año 2004 =  $562.9 \text{ MP}/360*5 \text{ días} = 7.8 \text{ MP}$

Decremento del costo en 45.3 MP

Tasa de rendimiento 0.18 %

Como decrece el costo se convierte en un ingreso marginal de 8.2MP.

El porciento considerado por la entidad objeto de análisis, en el 2003 para el cálculo de las cuentas malas es del 1 % entonces se derivan:

**Costos por incobrables:**

$$1155.4\text{MP} * 0.01 = 11.6\text{MP}$$

**La pérdida marginal que se produjo en el cambio de política fue de 17.5 MP.**

$$(-37.3\text{MP} + 8.2\text{MP} + 11.6\text{MP} = -17.5\text{MP})$$

Para demostrar el impacto actual de la política de cobros y pagos aplicada en el año 2006 y lo esperado para el 2007 al conceder crédito comercial, se efectúa bajo estas

condiciones el cálculo de la Utilidad o Pérdida Marginal que producirá un cambio de política de inversión en el otorgamiento del crédito mercantil.

**Comportamiento de los indicadores:**

Indicadores	UM	2006	2007
Ventas Netas	MP	1071.7	1339.6
Costos de venta	MP	939.2	1132.9
Cuentas por cobrar 1/1	MP	132.5	206.7
Tasa rendimiento	%	18	

Conociendo además que el ciclo de cobro promedio de la unidad básica es a 35 días y que el margen de cuentas malas crece en un 1% y si se determina que las ventas crecen en un 25 % para el análisis se calcula primeramente el ingreso marginal; para ello:

Indicadores	UM	2006	2007	Variación
Ventas Netas	MP	1071.7	1339.8	267.9
Costo de Ventas	MP	939.2	1132.9	193.7
Utilidad Bruta en Ventas	MP	132.5	208.7	74.2

Quedando demostrado en la tabla anterior un **74.2 MP de Ingreso Marginal**.

Luego se determina cuánto cuesta a la entidad mantener **cuentas por cobrar en términos incrementales**, para lo cual se tiene en cuenta:

Ciclo de cobro 2006 = Cuentas por cobrar Promedio\*360/ventas

$$= (2.9MP+0.1MP)/2+360días/1071.7MP$$

$$= 0.5 días$$

Ciclo de cobro 2007: Se espera que con la apertura del crédito comercial sería de 35 días.

**Costo de las cuentas por cobrar:**

Año 2006 =  $939.2 \text{ MP} / 360 * 0.5 \text{ días} = 1.3 \text{ MP}$

Año 2007 =  $1132.9 \text{ MP} / 360 * 35 \text{ días} = 10.1 \text{ MP}$

Crecimiento del costo: 108.8MP

Tasa de rendimiento: 0.18%

Al crecer el costo se convierte en un Costo Marginal: 19.6MP.

El porcentaje considerado en el 2007 de cuentas malas es del 3% lo que asciende a 13.4MP ( $1339.6 \text{ MP} * 0.01 = 13.4 \text{ MP}$ )

**La Utilidad Marginal que se obtendría es de 41.2 MP**

**(74,2MP-19.6MP-13.4MP = 41.2MP)**

Es de señalar que tanto el ciclo de cobro como el porcentaje de cuentas malas supuestos para el año 2007 fueron llevados a puntos extremos dentro del análisis ya que esos índices nunca han llegado a esos niveles en la entidad, existiendo condiciones objetivas en estos momentos para ser alcanzados.

Los efectos de la no aplicación de técnicas adecuadas en la política de créditos de la entidad investigada quedan demostrados en las valoraciones desarrolladas en el cuerpo de lo expuesto en este trabajo de investigación, demostrándose hasta este momento que con la concesión de créditos las ventas de la entidad objeto de investigación se han elevado sustancialmente desde el punto de vista marginal.

A continuación se relacionan algunas de las causas principales que dan origen a los cambios bruscos de las políticas de cobros y pagos en la tienda AXESS (según encuesta realizada a directivos de la entidad y del departamento de economía de la misma y referida en el epígrafe anterior y en el Anexo Nro. 11, de esta investigación.

- No total conocimiento por parte de las direcciones con nivel jerárquico de decisión en políticas de crédito y sus estándares de crédito.
- Poco asesoramiento de los expertos del Grupo Empresarial a las direcciones superiores en relación con la política a seguir del crédito comercial.
- Falta de liquidez en el Sistema Empresarial (clientes) trayendo como consecuencia cadenas de impago en la Economía Nacional.

- Una gestión de cobro no adecuada, estando presente factores subjetivos.
- Deficiente trabajo de los organismos e instituciones encargadas de tramitar las reclamaciones generadas por incumplimientos de pagos.
- Insuficiencias en la implementación de la Letra de Cambio y las Resoluciones vigentes en política de Cobros y Pagos emitidas por del Banco Nacional de Cuba.
- Insuficiencia en el Registro e información contable y financiera, al ser inexacta, incompleta, mutilada y excesiva.
- La aplicación de políticas y tomas de decisiones aplicando métodos impositivos sin tener en cuenta las sugerencias extraídas de los análisis y evaluaciones de los Estados Financieros y la aplicación de razones financieras en las entidades subordinadas.

Después de haber diagnosticado y resumido las limitaciones y deficiencias se procede en esta investigación a la presentación del cálculo del VEUET en la Unidad básica AXESS “tiendas especializadas” y la evaluación de sus resultados.

### **2.3- Cálculo y análisis del VEUET en la Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”**

El objetivo fundamental es mostrar el análisis resultante del efecto que tuvo sobre la utilidad, la rentabilidad y el valor agregado de una entidad la cancelación de las cuentas por cobrar, dado el uso del análisis económico- financiero y mediante el cálculo del Valor Económico Umbral Esperado Total (VEUET), derivados en este caso de una política crediticia adoptada para la empresa objeto de estudio Unidad básica “Tiendas AXESS especializadas”. Partiendo de realizar el cálculo de la Utilidad o Pérdida que produjo el cambio de política de crédito comercial donde se aplica los criterios esbozados en la Tabla siguiente:

Política Efecto crediticia marginal	Expansiva	Restrictiva
<b>Ingresos</b>	<b>A. Incremento de las ventas</b> <b>B. Incremento de las utilidades</b> <b>C. Incremento de la cartera de clientes</b>	<b>A. Disminución de activos inmovilizados</b> <b>B. Aumento de la liquidez</b> <b>C. Aumento de velocidad de rotación del capital</b>
<b>Costos</b>	<b>D. Aumento de activos inmovilizados y rendimiento dejado de obtener</b> <b>E. Disminución de liquidez</b> <b>F. Aumento de gastos administrativos por la gestión de cobro</b> <b>G. Pérdidas por ventas incobrables</b>	<b>D. Disminución de las ventas totales</b> <b>E. Disminución de utilidades</b> <b>F. Abandono de clientes de la cartera</b>
<b>VEUET (Saldo neto)</b>	<b>(A+B+C)-(D+E+F+G)</b>	<b>(A+B+C)-(D+E+F)</b>

Tabla Cálculo de efecto final de cambio en política crediticia.  
Fuente: Ledesma (2008c)

Durante el período objeto de análisis la entidad investigada varió, como se expresa anteriormente en este capítulo II de la investigación, que su política de crédito de forma brusca al reducir la concesión de crédito a sus clientes de términos de 11 días, a una política cercana a la venta de contado, descendiendo sus niveles de ventas de 1686,5 mil pesos (MP) logrados en el año 2001 a 794,4 MP en el 2005, representando una disminución en un 53,9% de las mismas. Con posterioridad ha cambiado su política de ventas a un nivel más holgado frente a sus clientes, extendiendo los plazos de un nivel cercano a la nulidad de días de crédito (período promedio de cobro) hasta casi 35 días promedio de pago, con sus consiguientes impactos valorados medidos a través de la forma de proceder, propuesta con anterioridad en esta investigación.

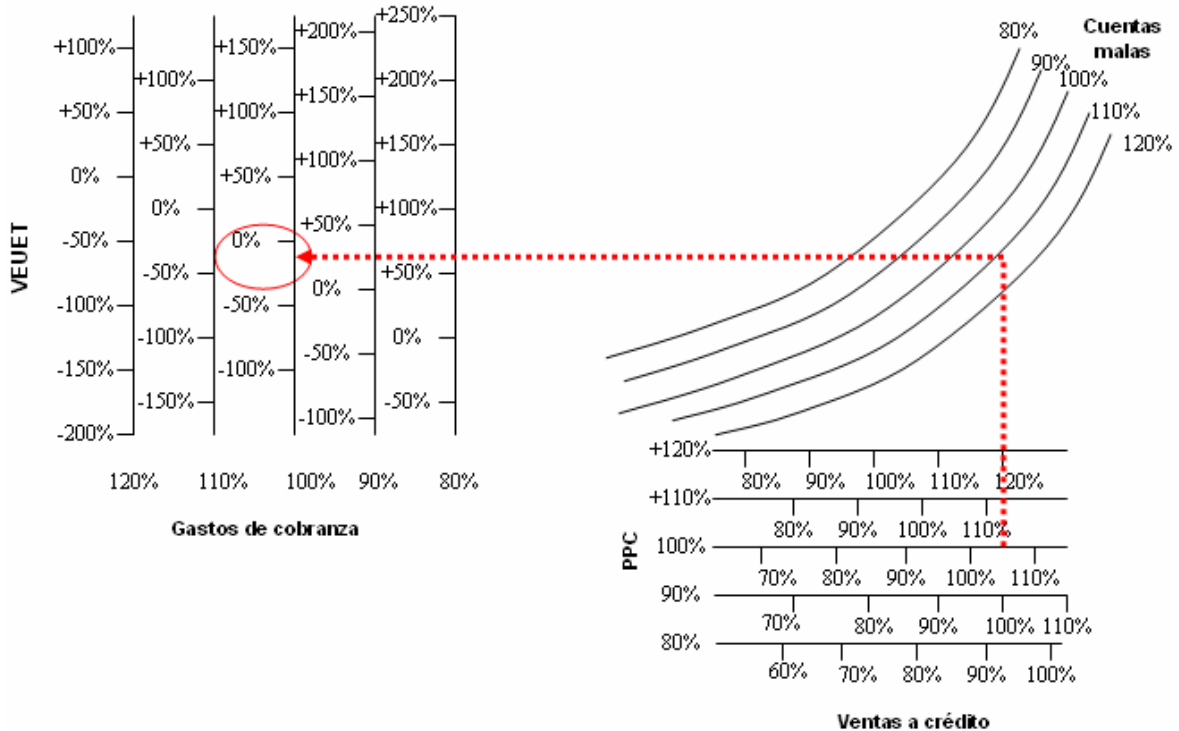
Política Efecto crediticia marginal	Restrictiva (2002-2003)		Expansiva (2006-2007)	
	Conceptos	Valor (MP)	Conceptos	Valor (MP)
<b>Ingresos</b>	H. Costos evitados por inmovilización de activos I. Reducción de reservas por cuentas malas	15.44 2.54	A. Aumento de utilidades	33.3
<b>Costos</b>	J. Disminución de utilidades	6.9	B. Costos incrementales por inmovilización C. Aumento de reservas por cuentas malas	20.526 9.38
<b>VEUET</b>	<b>Saldo 2002/2003</b>	<b>11.8</b>	<b>Saldo 2006/proy 2007</b>	<b>3.39</b>

Tabla. Determinación del efecto económico resultante de los cambios en la política crediticia en la entidad acreedora (históricos y proyectados)  
Fuente: Elaboración propia

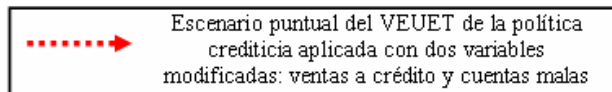
De aplicarse el análisis y evaluación económica siguiendo el procedimiento propuesto se calcula el impacto en términos de pautas definidas por el VEUET. Según Tabla anterior, el tránsito de una política restrictiva de crédito comercial en esta entidad empresarial a una política expansiva, se logra determinar la conveniencia del cambio marginal (incremental) de las variables resultantes que de una u otra forma miden dicho efecto.

Para esta misma entidad se calculó el cambio del VEUET y se pudo comprobar los márgenes de negociación plausibles de modificar en aras de materializar reacciones en la política crediticia conducentes a una mayor eficiencia en general.

En la Tabla. Determinación del efecto económico resultante de los cambios en la política crediticia en la entidad acreedora se evidencia que, si se produjese la conjunción de una política crediticia expansiva donde las ventas crecen un 6%, las reservas por cuentas malas se estiman alcancen un 10% superior y se mantengan los gastos promedio de cobranzas y plazos de cobros se reduciría el VEUET en un 12.5% de su valor original con respecto a la política crediticia que se venía aplicando con anterioridad, aunque sigue siendo positivo dicho indicador, demostrando en términos marginales que la política crediticia aplicada por esta entidad es favorable.



**Leyenda:**



**Figura 4: Nomograma multidimensional de la evaluación de la política crediticia según el VEUET**  
**Fuente: Ledesma (2008c)**

Una forma que facilita a los gestores de créditos y tomadores de decisiones respecto a las políticas de cobros y pagos de las empresas, lo constituye, la evaluación y forma adecuada de la formulación y el tratamiento económico de las variables o etapas del crédito comercial.

**2.4- Análisis del crédito comercial a través de la conformación de Estado de Valor Añadido. El caso de estudio Unidad Básica “AXESS tiendas especializadas”**

A partir de las consideraciones teóricas abordadas en el capítulo anterior de esta investigación y teniendo en cuenta los pasos a seguir planteados en la parte inicial de este capítulo se procede ahora al planteamiento del cálculo del VAE a través del EVA, en los análisis para la evaluación final del crédito comercial a aplicar, en el futuro en la Unidad básica “Tiendas especializadas AXESS del Centro”, tomando en consideración que para la aplicación total de este instrumento propuesto es necesario, no sólo un análisis de corto plazo sino a más largo plazo o tendencia para conocer verdaderamente si se está incorporando o no VEA a la entidad en cuestión analizada.

Los términos de la propuesta quedarían como sigue a continuación según la presentación a través del cálculo del VEUET, como indicador medidor del VEA de la Unidad básica “Tiendas especializadas AXESS del Centro” para determinar y medir el EVA.

**Estado de Valor Agregado (EVA)**

**Empresa: Unidad básica “Tiendas especializadas AXESS del Centro”.**

**Período: Desde Enero- hasta Diciembre del Año XX.**

<b>Indicadores/ Parámetros</b>	<b>Obtención de los indicadores a través del VEUET</b>
Ingresos por Ventas a crédito	$\Sigma$ [probabilidades de pago o impago (p ó 1-p) * Ventas a crédito del período]
(Menos) Descuentos	Importe Total de los Descuentos, asociados a las ventas del período
(Menos) Faltantes y las Devoluciones	Importe Total de los Faltantes y las Devoluciones, asociados a las ventas del período
(Igual) Ventas Netas a Crédito	Saldo Neto obtenido hasta el momento
(Menos) Costos directos e indirectos de producción (comercialización o servicios)	$\Sigma$ [Costos directos e indirectos de producción (comercialización o servicios) asociados a las ventas a crédito (consideradas del período)* probabilidades de pago o impago (p ó 1-p)]
(Igual) Utilidad antes de Costos de Créditos e Impuestos (UACCT)	Saldo Neto obtenido hasta el momento
(Menos) Costos del análisis del crédito	Costos de mantener la inversión promedio en cuentas por cobrar+ Gastos de cobranza y de gestión del crédito+ Costos por cuentas malas (se incluyen los costos de oportunidad del capital invertido <sup>7</sup> )
(Más) Ahorro por el análisis del crédito	Reducción de los costos de mantener la inversión promedio en cuentas por cobrar

<sup>7</sup> Serían considerados como costos los ingresos dejados de obtener por mantener una política ineficiente en cuentas por cobrar.

	producto de devoluciones u otros efectos(se incluyen los costos de oportunidad del capital invertido <sup>8</sup> )
(Igual) Utilidad antes de intereses impuestos (VEA)	Saldo Neto obtenido hasta el momento

Fuente: Elaboración Propia.

El EVA para el análisis particular del crédito comercial ínter empresarial quedaría según el VEA:

$$\text{EVA} = \text{UDCCT} - (\text{CPPC}^9 \times \text{Capital invertido en cuentas por cobrar})$$

Sólo restaría a la propuesta realizada, incorporar a través del tiempo los valores calculados e ir ajustando lo CPPC del capital invertido en crédito comercial para cada período anual analizado, para concluir mediante las consideraciones arribadas según los datos, al análisis y la toma de decisiones correspondientes de si se obtiene (o no) valor en la entidad por el uso (inmovilización) del capital invertido en crédito comercial.

### Conclusiones parciales al Capítulo II

4. El empirismo decisonal en materia de política crediticia debe ser relevado por un desarrollo práctico que asimile las prácticas internacionalmente aceptadas para analizar los procesos de política crediticias de las instituciones financieras y empresariales, incorporando criterios económicos sintetizadores para de forma flexible ajustar las políticas a cada particular escenario.
5. Con la validación práctica de la propuesta en el caso de estudio se constata su posible y conveniente utilización y se logra contar con argumentos de mayor solidez para las decisiones asociadas a la evaluación de las políticas de inversión crediticio- comercial con mayor calidad, incorporándole los criterios del análisis económico y de valor, a través de la propuesta de conformación del EVA.

<sup>8</sup> Serían considerados como ingresos los ahorros obtenidos por mantener una política eficiente en crédito comercial.

<sup>9</sup> Pudiendo considerarse como parámetros de referencia el Rendimiento de la Inversión ó REI de la empresa o también el costo promedio ponderado de las fuentes de financiación a corto plazo.

## CONCLUSIONES GENERALES

---

1. El estudio y análisis de la inversión crediticia en una economía relacionados hay que abordarlo integrando y evaluando además de las variables, los instrumentos y los elementos esenciales del análisis de las políticas crediticias, las referencias de la praxis internacional y nacional y el instrumental requerido para interrelacionarlo con su contribución al Valor Económico Agregado.
2. El insuficiente tratamiento teórico y el limitado desarrollo práctico que asimile las prácticas internacionalmente aceptadas, al analizar los procesos de gestión crediticia en el sistema empresarial, ha favorecido en la práctica el predominio del empirismo, ocasionando decisiones con ausencia de criterios económicos sintetizadores que de forma flexible analicen y evalúen los créditos comerciales, en cada escenario particular.
3. En Cuba, con disponibilidades de recursos materiales y financieros limitados, reviste importancia capital evaluar económicamente los recursos inmovilizados en inversión crediticia, para que permanezcan el menor plazo de tiempo de improductividad, logren mayores beneficios y aseguren la máxima recuperación posible, con el mínimo riesgo asociado, a escala de cada empresa.
4. El perfeccionamiento del análisis de la evaluación en la gestión del crédito comercial en las entidades cubanas es factible, dado el uso de una forma de proceder que consta de tres pasos fundamental: calcular y analizar el efecto económico marginal de la inversión crediticio- comercial sobre la utilidad de la entidad, calcular y analizar el Valor Económico Umbral Esperado Total (VEUET) y su efecto sobre la rentabilidad y el Valor Económico Agregado en la empresa, plantear un Estado de Valor Agregado (EVA) a partir de la definición y los análisis anteriores vinculados a la inversión en crédito comercial.
5. El análisis del Valor Añadido Empresarial (VAE) planteado mediante el EVA y a través de la inclusión del indicador VEUET permite el análisis del crédito comercial o mercantil más allá de las afectaciones que la empresa posee en términos de liquidez o solvencia teniendo en cuenta además, un criterio esencial de rotación del capital, de rentabilidad y a futuro de valor económico agregado, que incorpora a los análisis la ganancia (o pérdida) por concepto de mora o incobrables.
6. La aplicación de la forma de proceder en los análisis propuestos logra encauzar una de las principales limitaciones que presentan los análisis de la inversión en las

empresas cubanas y conducir las principales acciones al perfeccionamiento, en materia de eficiencia y de incremento de valor a través de la gestión de crédito.

7. La validación de los pasos para proceder en los análisis del crédito comercial, en la Unidad básica "AXESS tiendas especializadas del Centro", constata su posible y conveniente utilización y demuestra su contribución al perfeccionamiento en la gestión crediticia dentro del sistema empresarial cubano.

## RECOMENDACIONES

---

1. Valorar los principales aportes teóricos y metodológicos de la propuesta de análisis realizada a través de esta investigación para la inclusión del EVA como parte de la evaluación de los resultados de la gestión de la inversión en crédito comercial.
2. Incluir dentro del marco legal y normativo cubano los análisis del crédito comercial a través de la conformación y evaluación de los EVA.
3. Implementar la generalización de la forma de proceder planteada en el presente trabajo adecuándolo a las características de cada empresa cubana.
4. Continuar las investigaciones orientadas a enriquecer los resultados logrados en el presente trabajo.

## **Bibliografía:**

1. Alfonso, Y. y Z. M. Ledesma (Tutora), (2008) *Análisis de las variables para la evaluación económica del crédito comercial en empresas cubanas*. Tesis de Licenciatura. Villa Clara, Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
2. Álvarez, I. y Z. M. Ledesma (Tutora), (2002) *La inversión en cuentas por cobrar. Análisis particular en empresas seleccionadas en Villa Clara*. Tesis de Licenciatura. Villa Clara, Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
3. Amat, O., (2000) *Análisis de los Estados financieros. Fundamentos y aplicaciones*. Cuarta edición. Barcelona, Gestión 2000, S.A.
4. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), (2008a) “Convocatoria a talleres provinciales sobre ordenamiento de cobros y pagos” en *Documento a los presidentes de los Consejos Ejecutivos Provinciales del Poder Popular y del Municipio Especial Isla de la Juventud*, Mayo 2 del 2008. Ciudad de la Habana.
5. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), (2008b) *Taller sobre Cobros y Pagos*, 19 de Junio del 2008, Villa Clara, Cuba, Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Sucursal Provincial de Villa Clara.
6. Azcuy, A. (2002) “Evaluación de la política de crédito comercial en empresas seleccionadas” en *Memorias de ALAFEC, UNAM* [En línea]. Disponible en: <http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/Finanzas/findecenp02.swf/> [Accesado en Noviembre del 2008]
7. Banco Central de Cuba (BCC), (2000c) “Normas bancarias para los cobros y pagos” en *Resolución No. 56 de Agosto de 2000*. La Habana. BCC.
8. Banco Central de Cuba (BCC), (2000d) “Normas bancarias complementarias para los cobros y pagos” en *Resolución No. 64 de Octubre de 2000*. La Habana. BCC.
9. Banco Central de Cuba, (2001) “Instrucciones para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos” en *Instrucción No. 15 de Octubre del 2001*. La Habana, BCC.
10. Banco Central de Cuba, (2002) “Pasándole la cuenta a un viejo problema” en *Revista del Banco Central de Cuba*. Año 5, número 2, Abril- Junio, pp. 24-25.
11. Banco Central de Cuba, (2003a) “Certificación de la confirmación de los estados de cuentas bancarias” en *Resolución No. 51 de Marzo del 2003*. La Habana, BCC.
12. Banco Central de Cuba, (2003b) “Uso del peso convertible como único medio de pago” en *Resolución No. 65 de Julio del 2003*. La Habana, BCC.

13. Banco Central de Cuba, (2003c) "Emisión de cartas de créditos por instituciones bancarias cubanas a beneficiarios extranjeros" en *Resolución No. 68 de Julio del 2003*. La Habana, BCC.
14. Banco Central de Cuba, (2003d) "Disposición del uso del peso convertible (CUC) como único medio de pago para transacciones entre entidades cubanas" en *Resolución No. 65 de Julio del 2003*. La Habana, BCC.
15. Banco Central de Cuba, (2005c) "Normas sobre los requisitos mínimos para la apertura de cuentas bancarias en Moneda Nacional por personas jurídicas" en *Resolución No. 17 de Febrero del 2005*. La Habana, BCC.
16. Banco Central de Cuba, (2007) "Curso sobre instrumentos de sistemas de pagos. Medidas en aplicación" en *Documento de trabajo de Mayo del 2007*. La Habana, BCC.
17. Banco Central de Cuba, (2008a) "Orientación para talleres provinciales sobre cobros y pagos" en *Documento Conjunto ANEC/BCC*. Ciudad de La Habana.
18. Banco Central de Cuba, (2008b) "Normas Bancarias para los Cobros y Pagos" en *Resolución No. 245 de Septiembre del 2008*. La Habana, BCC.
19. Banco Central de Cuba, (2008c) "Complementaria a la Resolución No. 245 sobre cobros y pagos" en *Instrucción No. 1 de Septiembre del 2008*. La Habana, BCC.
20. Banco Central de Cuba, (2008d) "Consideraciones sobre la Resolución No. 245 de Cobros y Pagos" en *Aclaraciones a las Direcciones Provinciales y el Municipio Especial Isla de la Juventud de Octubre 21 del 2008*. La Habana, BCC, Departamento de Banca Empresa.
21. Banco Central de Cuba, (2008e) "Complementaria a la Instrucción No. 1 de Septiembre del 2008" en *Instrucción No. 2 de Octubre del 2008*. La Habana, BCC.
22. Banco Central de Cuba, (2008f) "Complementaria a la Resolución No. 245 sobre cobros y pagos" en *Instrucción No. 3 de Octubre del 2008*. La Habana, BCC.
23. Barrera, J., (2001) "Cumplimiento de las Resoluciones 56 y 64 del BCC" en *Carta Circular 154 del 2001 a los jefes de los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE) de Mayo*. La Habana, BCC.
24. Betancout, A., (2005) "La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría" en *Revista Nueva Empresa*, Volumen 1, La Habana.
25. Borrás, F., (2001) "*Lineamientos para los cobros y pagos en el Grupo empresarial BKCEI*". Universidad de La Habana/ SIME, La Habana.

26. Borrás, F.; Martínez, R. y A.M. Caraballo, (1998) *Cuba: Banca y seguros. Una aproximación al mundo empresarial*. Caja de Ahorros del Mediterráneo/ Facultad Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.
27. Brealey, R. y S. Myers, (1993) *Fundamentos de financiación empresarial*. Volumen III, cuarta edición. España, MacGraw Hill.
28. Brigham, E., (1989) *Fundamentals of Financial Management*. Fifth edition, The Dryden Press.
29. Castro, F., (1975) *Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Editora política de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
30. Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB), (1997). "Tema II" en *Curso de negociadores y empresarios sobre relaciones mercantiles y financieras bancarias* [DC- Room], Versión 1.0, Cuba, Banco Central de Cuba (BCC).
31. Crespo, B.L., (2004) "El financiamiento en empresas cubanas con participación en la administración y utilidades como forma de minimizar el riesgo de crédito y maximizar utilidades" en *Revista del BCC*. Año 7, número12, Abril- Junio, pp. 2-9.
32. Cuba. Consejo de Ministros de la República de Cuba, (2007) "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal" en *Decreto No. 281 de Agosto de 2007*, Secretaría del Consejo de Ministros. La Habana.
33. Cuba. Partido Comunista de Cuba (PCC), (1997) *Resolución Económica del V congreso del Partido Comunista de Cuba*. Material impreso en el Combinado Poligráfico de Villa Clara, Marzo del 2000.
34. Del Toro, J. C., (2003) "La administración financiera del Estado y los sistemas financieros" en *Administración financiera del Estado cubano*. La Habana. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS)/ Departamento de Economía Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República de Uruguay/ Agencia sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
35. Del Toro J.C. et al., (2006) *Instituciones y Mercados Financieras*. La Habana, Editorial Félix Varela.
36. De Rus, G., (2001) *Análisis Costo Beneficio*. Barcelona, Ariel Economía.
37. Figueredo, G.S. y D.M. García, (2004) "La administración del Crédito comercial. Una propuesta para el perfeccionamiento empresarial en la ECOING 18" en *Revista Economía y Desarrollo*. Número 1, volumen 135, Enero – Diciembre, La Habana.

38. Gil, I.M., (2000) *Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Universidad de La Habana.
39. Gil, I.M., (2001) "El estado de flujos financieros utilizado en Cuba" en *Revista Economía y Desarrollo*, número 1, Volumen 128, Enero- Junio, pp. 11-22.
40. Gitman L., (1990) *Fundamentos de Administración Financiera*. 4ta Edición, México, Harla.
41. Guevara, E., (1964b) "El Ché y el gran debate sobre la economía en Cuba: La banca el crédito y el socialismo" en *Cuba Socialista*, número. 31, Marzo de 1964, p. 19- 24.
42. Guevara, E., (2006) Apuntes críticos a la Economía Política. Capítulo XXXIII, La Habana, Instituto Cubano del Libro, Editorial de Ciencias Sociales.
43. Gutiérrez, M.T., (2005) "La liquidez empresarial y su relación con el Sistema Financiero" en *Revista Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*, Año XI, número 2, Junio [En línea] disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/2005/junio/articulos/ARTI6.htm> [Accesado en Febrero del 2008]
44. Ledesma Z. M. e I. R. Sánchez, (2001) "La optimización de las Cuentas por Cobrar en el proceso de toma de decisiones bajo condiciones de riesgo" en *Bet SIME. La revista del empresario cubano*. Sección Financiera. Año 1, Diciembre, pp. 12.
45. Ledesma, Z. M. e I. R. Sánchez, (2008a) "Perfeccionamiento del análisis y la evaluación económica de políticas crediticias en entidades cubanas" en *Memorias de la VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales*, Octubre 2008, ISBN 978- 959- 250- 417- 2.
46. Ledesma, Z. M. e I. R. Sánchez, (2008b) "Análisis y evaluación económica de políticas crediticias en empresas e instituciones bancarias en Cuba", en *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*, [En línea], disponible en: <http://www.eumed.net/> [Accesado en Noviembre del 2008]
47. Ledesma, Z. M. e I. R. Sánchez (Tutor), (2008c) *Procedimiento para el análisis de las políticas crediticias en empresas y sucursales bancarias cubanas*. Tesis defendida en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Contables y Financieras. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
48. León, M., (2000) "La otra cara de los Sistemas de Pagos" en *Revista del Banco Central de Cuba*. Año 3, número 3, Julio- Septiembre, pp. 23- 27.

49. León M., (2001) "Principales riesgos inherentes a los Sistemas de Pagos" en *Revista del Banco Central de Cuba*. Año 4, número 1, Enero- Marzo, pp. 23- 24.
50. Manso, Y. y Z. M. Ledesma (Tutora), (2001) *El análisis discriminante en la decisión del crédito bajo condiciones de riesgo*. Tesis de Licenciatura. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
51. Marx, C., (1894) *El Capital. Crítica de la Economía Política*, Tomo III, Sección Primera, Parte IV, pp. 620, reimpresión en 1973 de la Editorial Nacional, La Habana, Instituto Cubano del Libro, Editorial de Ciencias Sociales.
52. Marx, C. y F. Engels (1894) *Obras Completas*. Tomo 21. p.166. La Habana, Instituto Cubano del Libro, Editorial de Ciencias Sociales.
53. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), (2005) "Compensación de cuentas por cobrar y por pagar vencidas" en *Instrucción 215 del 2005*, Ministerio de Finanzas y Precios, Dirección de Política Contable.
54. Oficina Territorial de Estadísticas de Villa Clara (OTEVC), (2005) "Situación de las cuentas por cobrar en Villa Clara" en *Publicaciones periódicas de la OTEVC del 2000 hasta el 2005*.
55. Peison, J., (2000a) "Cobros y Pagos en busca de estabilidad" en *Revista del Banco Central de Cuba* [En línea] No.2 y 3. Año1998. Cuba, BCC, disponible en: <http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/1998/No2y3-1998.pdf> [Accesado en Abril del 2008]
56. Peison, J., (2000b) "Evolución de las cuentas por cobrar y por pagar" en *Revista del Banco Central de Cuba* [En línea] No.1 y 2. Año1999. Cuba, BCC, disponible en: [http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/1999/No1\\_y\\_2-1999.pdf](http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/1999/No1_y_2-1999.pdf) [Accesado en Abril del 2008]
57. Peison, J., (2000c) "Valoración de la situación actual de los cobros y pagos" en *Revista del Banco Central de Cuba* [En línea] No.1 y 2. Año1999. Cuba, BCC, disponible en: [http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/1999/No1\\_y\\_2-1999.pdf](http://www.bc.gov.cu/Anteriores/RevistaBCC/1999/No1_y_2-1999.pdf) [Accesado en Abril del 2008]
58. Soberón F., (1996) "En la búsqueda colectiva de la perfección" en *Revista del Banco Central de Cuba*. Año 6, número 1, Enero- Marzo, pp. 23-24.
59. Sotolongo, P.L. ; Ravelo, N. e I. Ugarte (2002) "La nueva ciencia de la complejidad y las finanzas" en *Cuba Siglo XXI, docencia, sección economía* [En línea], disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/sotolongo10\\_311203.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/sotolongo10_311203.pdf) [Accesado en Noviembre del 2008]

60. Sussell, J. y Z.M. Ledesma (Tutora), (2000) *La utilización de la técnica Bayesiana para el análisis y la toma de decisiones de las cuentas por cobrar*. Tesis de Licenciatura. Villa Clara, Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
61. Vázquez, A.L. y Z. M. Ledesma (Tutora), (2008) *Factibilidad del otorgamiento del crédito comercial en la tienda AXESS especializada del Centro*. Tesis en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial, en fase de preparación. Villa Clara, Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
62. Weston, J. y E. Brigham, (1997) *Fundamentos de administración financiera*. Décima edición, México, MacGraw Hill.

**Otros sitios de internet consultados:**

- [http://www.trabajo.com.mx/financiamientos\\_a\\_corto\\_plazo.htm](http://www.trabajo.com.mx/financiamientos_a_corto_plazo.htm)
- <http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml>
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/administracion\\_financiera-financiamiento\\_a\\_corto\\_plazo/13153-12](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera-financiamiento_a_corto_plazo/13153-12)
- <http://www.sappiens.com/html/ejemplos/economia1/sappiens/comunidades/ejemploeconomia1nsf/unids/Financiamiento%20a%20corto%20plazo/E903732A8438831D41256FAF006044BB2d8e.html?opendocument>
- <http://www.barandilleros.com/ventajas-y-desventajas-del-credito-comercial.html>
- [http://www.gestioPolis.com/dirqp/adm/mejores\\_practicas.html](http://www.gestioPolis.com/dirqp/adm/mejores_practicas.html)
- <http://docs.fce.uclv.edu.cu/Docs/Contabilidad/1ro/Contabilidad%20General%20II/Bibliograf%3%ada/Instrumentos%20de%20pago.%20Aracelis%20Sito.doc>
- [http://www.cubagob.cu/des\\_eco/banco/espanol/regulaciones\\_bancarias/bcc-vi-6.2.htm](http://www.cubagob.cu/des_eco/banco/espanol/regulaciones_bancarias/bcc-vi-6.2.htm)

[Sitios de Internet accedidos en Enero del 2009]

## **ANEXO 1- ESQUEMAS ORGANIZATIVOS DE LA TIENDA AXESS**

### **1. VENTA A CONSIGNACIÓN:**

- Las PGT-P comercializan las mercancías de las OEE comercializadoras de la PTG bajo Licencia Comercial de ésta última, actuando como comisionista.
- Los gastos de transportación, distribución y ventas son asumidos por las PGT-P y los gastos de seguros por las OEEs comercializadoras.
- Los depósitos de mercancías serán a solicitud de las PGT-P, siendo objeto de revisión periódica las cantidades de mercancías a mantener en poder del comisionista sobre la base de las ventas realizadas y la estimación de la demanda futura.

### **2. VENTA AL CONTADO:**

- Los precios de ventas de las mercancías en depósito en las PGT-P serán formados por las OEEs comercializadoras de acuerdo con los principios y procedimientos establecidos en la metodología de formación de precios de costo y de venta aprobada por el MITRANS, siendo su responsabilidad garantizar la correcta aplicación de los términos de dicha Resolución.
- Las PGT-P obtienen por su gestión una participación del 50% de las utilidades en las ventas más el recargo comercial aprobado por dicha resolución.
- Las PGT-P realizarán las ventas al contado.

### **3. VENTA AL CRÉDITO:**

- Las PGT-P solo realizarán ventas al crédito previa autorización de la empresa de las OEEs comercializadoras y mantendrán un adecuado registro contable y la oportuna gestión de cobros de las ventas al crédito.

### **4. DEVOLUCIÓN:**

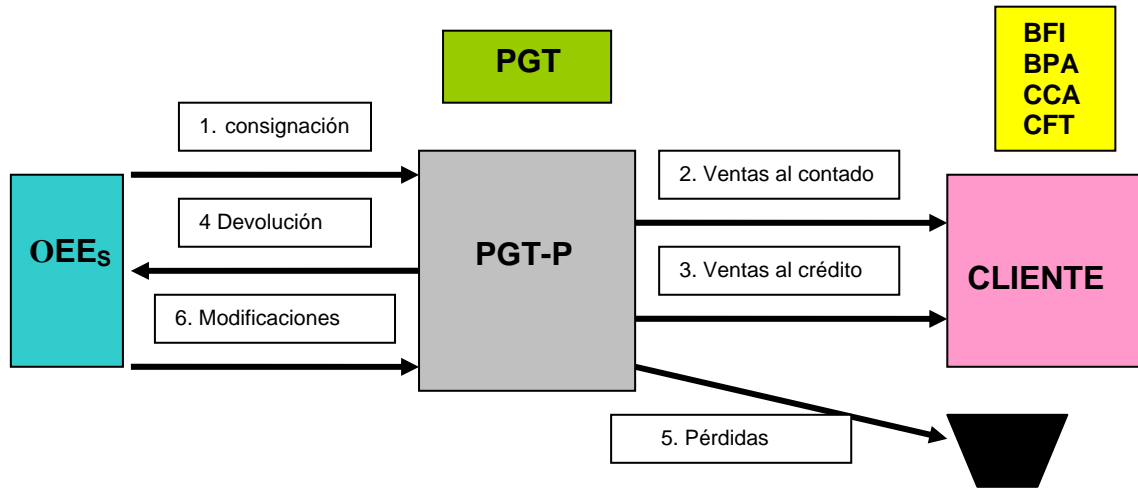
- Las OEEs comercializadoras tienen el derecho de indemnización por las pérdidas, faltantes u otros daños que se produzcan en las devoluciones de las mercancías.

### **5. PÉRDIDAS Y DAÑOS:**

- Las OEEs tienen el derecho a la propiedad sobre los productos en consignación y el de indemnización caso de pérdida, faltantes u otros daños.

### **6. MODIFICACIÓN:**

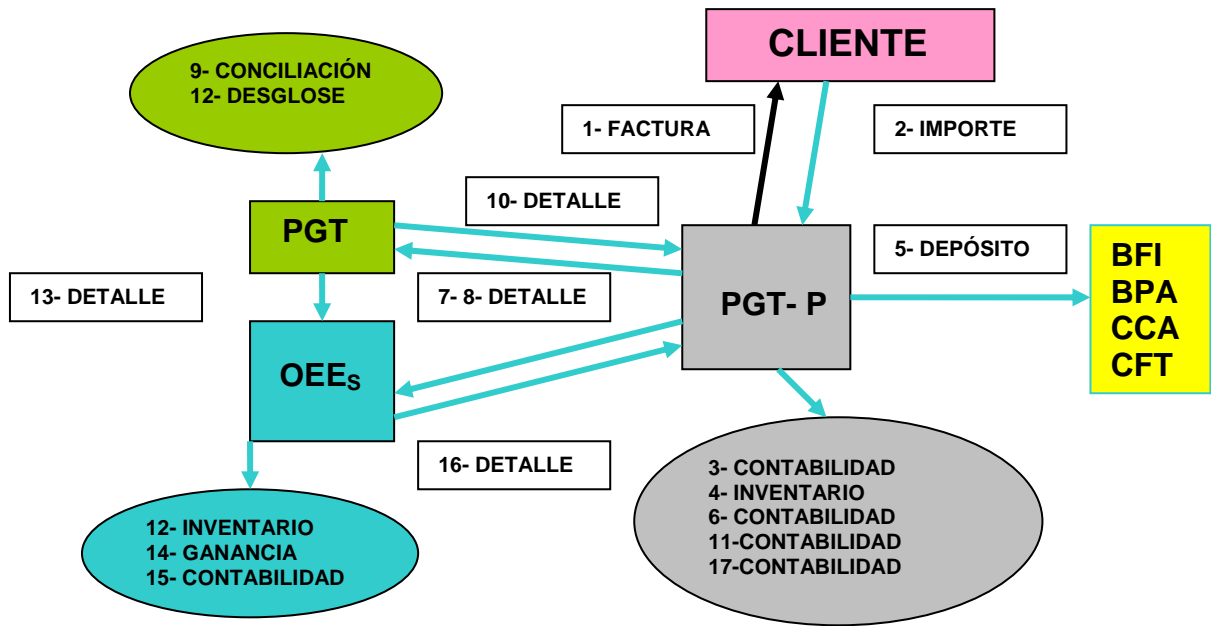
- Los procedimientos de control de inventario, sistemas automatizados, formación de precios, facturación y liquidación se ajustarán a los procedimientos normados por la PGT y solo previa aprobación de ésta podrán ser modificados.



**ANEXO 2- ESQUEMAS ORGANIZATIVOS DE LA TIENDA AXESS**  
**ACCIONES PASO A PASO PARA REALIZAR LAS VENTA**

**POLITICA DE VENTAS AL CONTADO:**

- 1- PGT-P entrega al cliente la factura y la mercancía.
  - 2- El cliente entrega a PGT-P importe de la factura.
  - 3- PGT-P actualiza la contabilidad por la venta realizada.
  - 4- PGT-P actualiza su inventario.
  - 5- PGT-P deposita en la sucursal bancaria el importe.
  - 6- PGT-P actualiza su contabilidad por depósito efectuado.
  - 7- PGT-P informa a PGT sobre el depósito haciendo referencia a las facturas.
  - 8- PGT-P informa a OEE<sub>S</sub> sobre el depósito haciendo referencia a las facturas.
  - 9- PGT realiza la conciliación bancaria.
  - 10- PGT informa a la PGT-P la cancelación realizada.
  - 11- PGT-P actualiza su contabilidad por la cancelación efectuada.
  - 12- PGT realiza desglose y consolidación de los depósitos.
  - 13- PGT informa a OEE<sub>S</sub> sobre el desglose realizado.
  - 14- OEE<sub>S</sub> calcula su ganancia y la de la PGT-P.
  - 15- OEE<sub>S</sub> actualiza su contabilidad.
  - 16- OEE<sub>S</sub> informa a PGT-P la ganancia que le corresponde.
  - 17- PGT-P actualiza su contabilidad.
- En las facturas de ventas de las mercancías de las PGT-P a sus clientes deberá aparecer reflejada de manera diferenciada los importes correspondientes al recargo comercial que tienen aprobados por la Resolución de precios, así como el porcentaje de descuento en el caso que proceda.
  - La comisión sobre las ventas se calcula sobre los importes vendidos y cobrados a los diferentes grupos de clientes aplicando el 50% al margen de ventas y se liquidan mensualmente una vez efectuada la conciliación mensual entre las UBE<sub>S</sub> y las PGT-P.
  - En el caso de producirse en las PGT-P cobros anticipados de clientes, estas elaborarán las notas de crédito a favor de los mismos, registrándolos convenientemente y al producirse las ventas contra los importes acreditados deberán aparecer en las facturas de ventas los números de las notas de crédito a las que corresponde la factura.



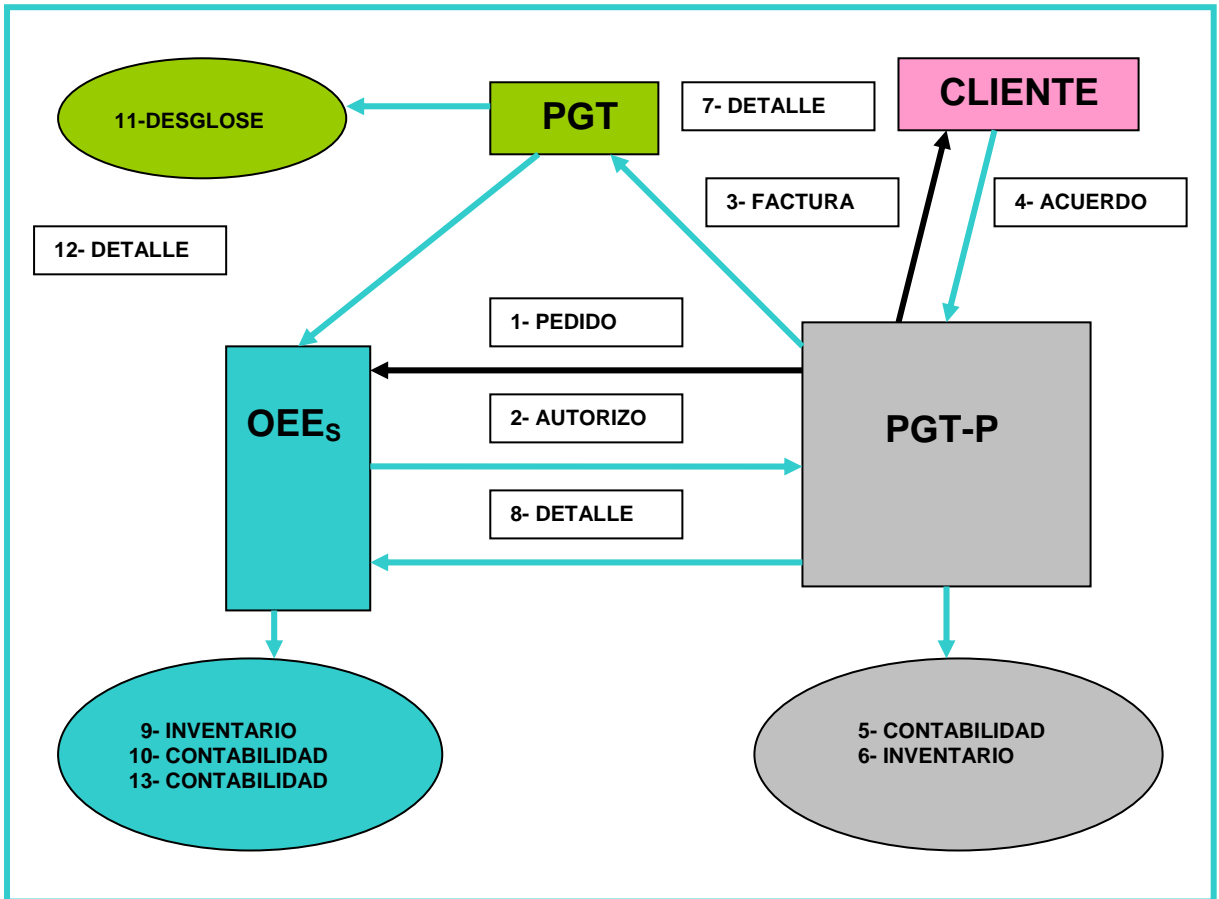
## **ANEXO 3- ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA TIENDA AXESS**

### **ACCIONES**

#### **VENTAS A CRÉDITO:**

1. PGT-P solicita a UBE autorización a vender al crédito.
2. OEE<sub>S</sub> autoriza a PGT-P a efectuar venta al crédito.
3. PGT-P entrega al cliente la factura.
4. El cliente entrega a PGT-P convenio de pago.
5. PGT-P actualiza su contabilidad.
6. PGT-P actualiza su inventario.
7. PGT-P informa a PGT acuerdo de venta.
8. PGT-P informa a OEE<sub>S</sub> acuerdo de venta.
9. OEE<sub>S</sub> actualiza su inventario por la venta efectuada.
10. OEE<sub>S</sub> actualiza su contabilidad por la venta efectuada.
11. PGT realiza desglose según convenio de venta.
12. PGT informa a OEE<sub>S</sub> sobre el desglose.
13. OEE<sub>S</sub> actualiza su contabilidad.

- Las OEE<sub>S</sub> comercializadoras establecen un sistema de control de autorizaciones de créditos para aquellas ventas sobre las cuales se considere aconsejable otorgar créditos por determinados períodos a los clientes de las PGT-P en cuyo caso las facturas de ventas tendrán que referenciarse con el número de la autorización.



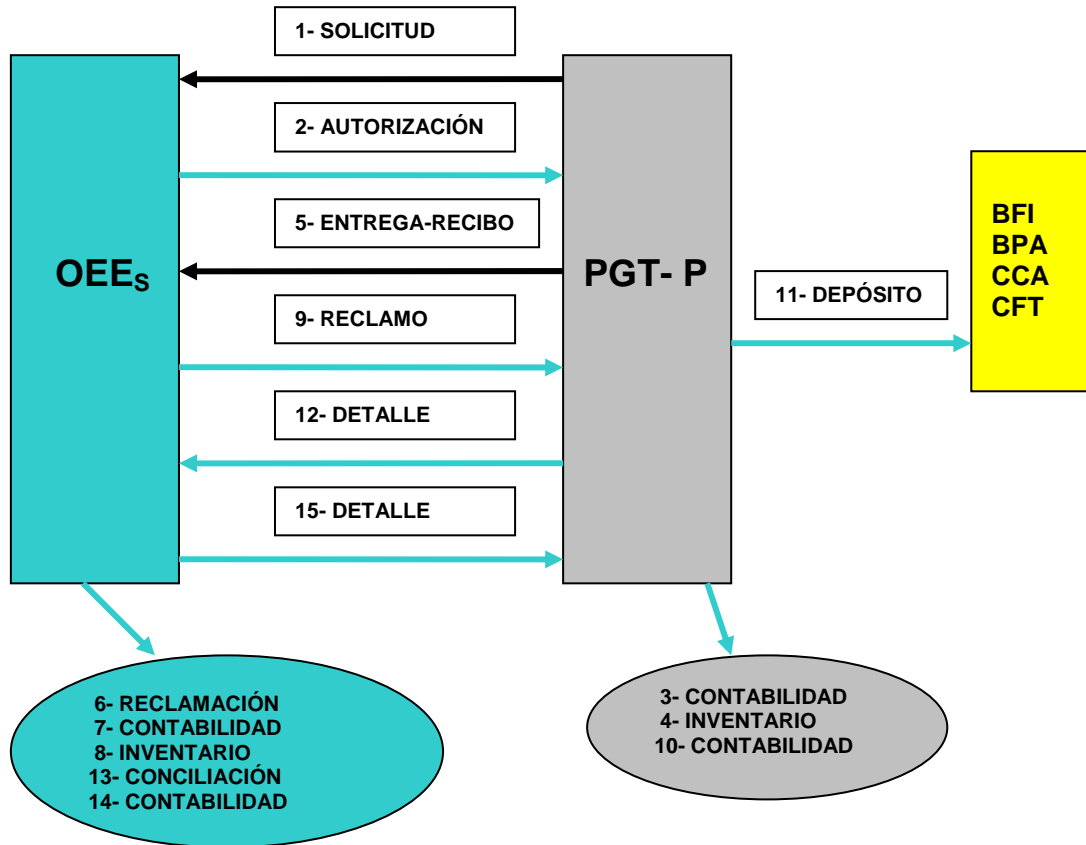
## **ANEXO 4- ESQUEMAS ORGANIZATIVOS DE LA TIENDA AXESS**

### **ACCIONES**

#### **DEVOLUCIONES:**

1. PGT-P solicita a OEE<sub>S</sub> devolución.
2. OEE<sub>S</sub> autoriza a PGT-P la devolución.
3. PGT-P actualiza su contabilidad.
4. PGT-P actualiza su inventario.
5. PGT-P informa a OEE<sub>S</sub> la devolución.
6. OEE<sub>S</sub> calcula la reclamación.
7. OEE<sub>S</sub> actualiza su contabilidad.
8. OEE<sub>S</sub> actualiza su inventario.
9. OEE<sub>S</sub> informa a PGT-P la reclamación.
10. PGT-P actualiza su contabilidad.
11. PGT-P deposita en sucursal bancaria el importe de la reclamación.
12. PGT-P informa a OEE<sub>S</sub> el depósito efectuado.
13. OEE<sub>S</sub> realiza la conciliación bancaria.
14. OEE<sub>S</sub> actualiza su contabilidad.
15. OEE<sub>S</sub> informa a PGT-P la cancelación efectuada.

- La devolución de mercancías es autorizada por la OEE<sub>S</sub> y la PGT-P es la responsable de su transportación, estando obligada a responder por los daños ocurridos durante el traslado.

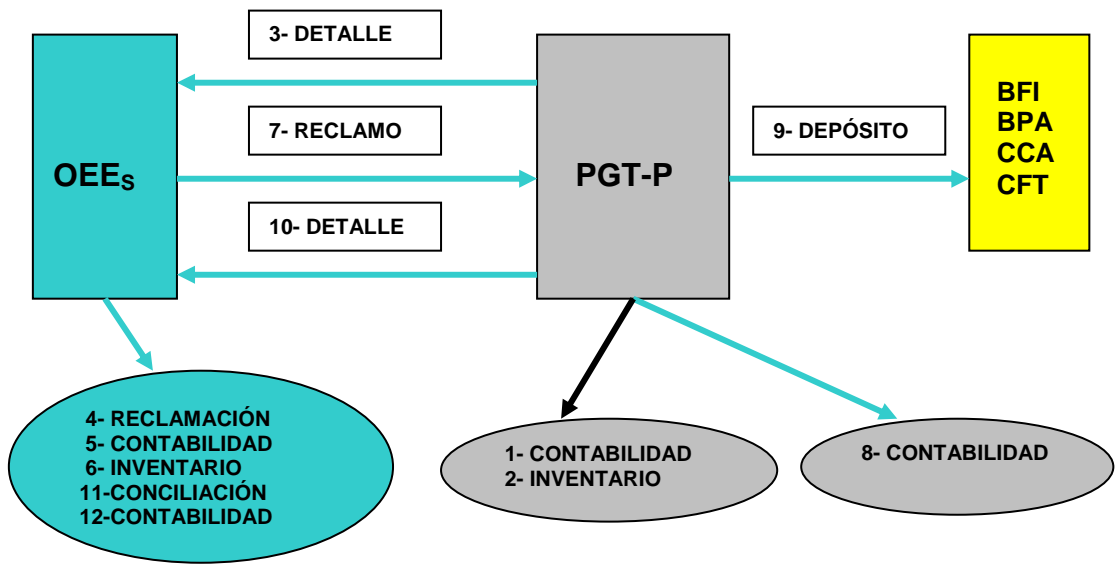


## **ANEXO 5- ESQUEMAS ORGANIZATIVOS DE LA TIENDA AXESS**

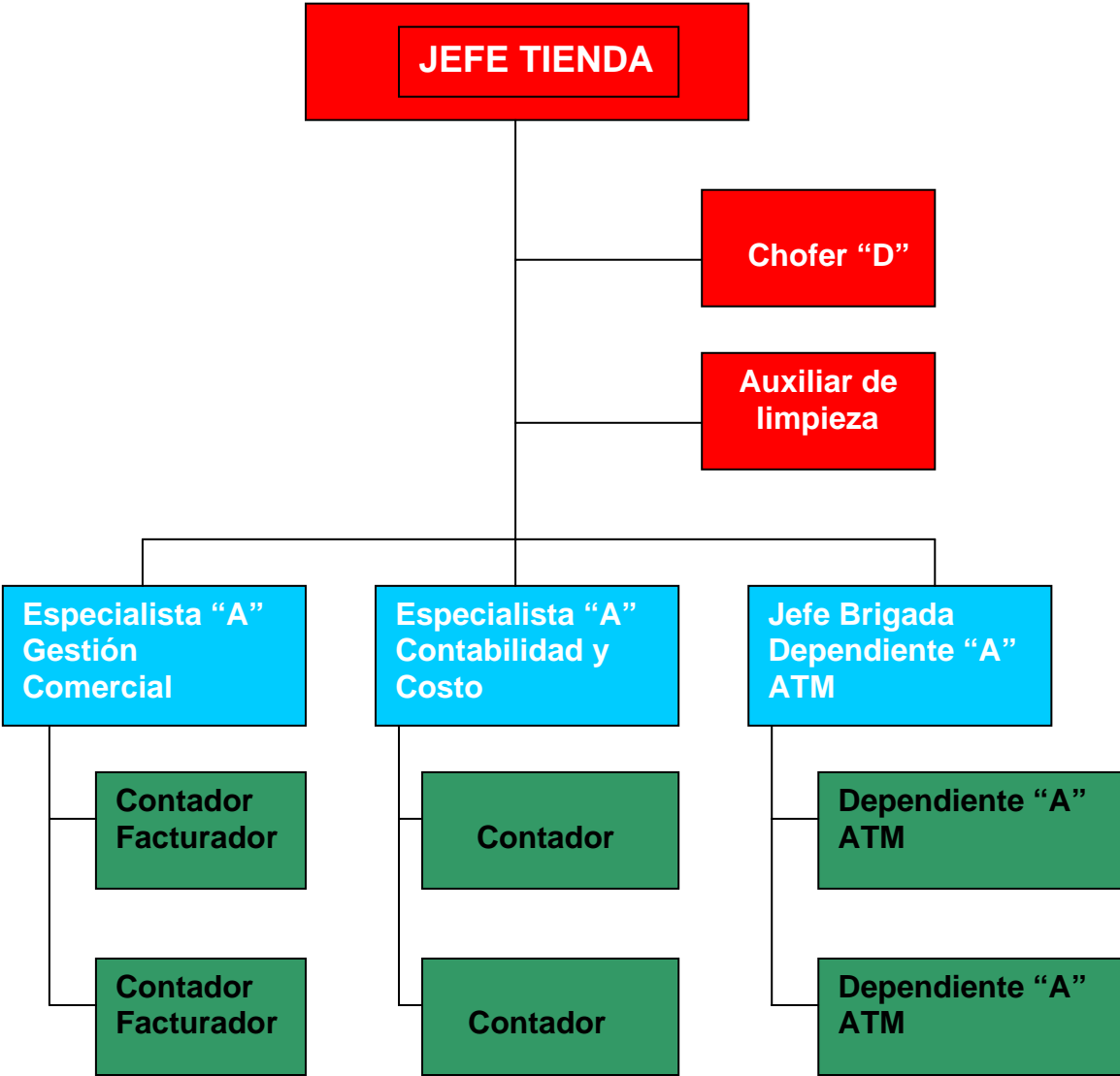
### **ACCIONES**

#### **PÉRDIDAS-DAÑOS:**

1. PGT-P actualiza su contabilidad.
  2. PGT-P actualiza su inventario.
  3. PGT-P informa a OEE<sub>S</sub> de la pérdida.
  4. OEE<sub>S</sub> calcula el importe de la reclamación.
  5. OEE<sub>S</sub> actualiza su contabilidad.
  6. OEE<sub>S</sub> actualiza su inventario.
  7. OEE<sub>S</sub> informa a PGT-P sobre el importe de la reclamación.
  8. PGT-P actualiza su contabilidad.
  9. PGT-P deposita el importe de la reclamación.
  10. PGT-P informa a OEE<sub>S</sub> sobre el depósito.
  11. OEE<sub>S</sub> realiza la conciliación bancaria.
  12. OEE<sub>S</sub> actualiza su contabilidad.
- Las OEE<sub>S</sub> tienen la obligación de realizar inventarios periódicos de las mercancías en consignación, por sí mismas, o por medio de terceros designados por ellas, lo cual se hará previa notificación a las PGT-P o sin previo aviso. Estos inventarios deben realizarse al menos una vez en el trimestre y de acuerdo a los resultados de estos chequeos, las UBE<sub>S</sub> determinarán la necesidad de efectuar inventarios generales una vez al año, para lo cual harán las coordinaciones necesarias con las PGT-P.
  - Las PGT-P realizarán mensualmente conteos físicos al menos del 10% y de producirse faltantes o sobrantes procederán de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente.
  - De producirse faltantes, las OEE<sub>S</sub> comercializadoras procederán a facturar a la PGT-P la mercancía faltante a precio de costo y se liquidará con cargo a las comisiones acumuladas por pagar.
  - Mensualmente y con cierre del último día del mes, las TGP-P enviarán el listado de las existencias en almacén, el cual se tomará como base para el cuadro mensual con las cifras de las existencias registradas en los Subalmacenes de las OEE<sub>S</sub> (01-Ciudad Habana, 02- Matanzas, 03-Santa Clara, 04- Camagüey, 05- Holguín y 06- Santiago de Cuba).
  - Las OEE<sub>S</sub> comercializadoras asociadas a la proveedora general del transporte mantienen el derecho de propiedad sobre los productos depositados en las PGT- Provinciales y el derecho de indemnización, por lo que las PTG- Provinciales responderán por pérdidas, faltantes u otros daños, incluyendo los que se produzcan en las devoluciones a las OEE<sub>S</sub>.



**ANEXO 6- ORGANIGRAMA TIENDAS AXESS**



**ANEXO 7- RAZONES FINANCIERAS PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA UBE AXESS, CONSIDERANDO LOS RESULTADOS Y COMPORTAMIENTO EN PERÍODOS ANTERIORES**

CONCEPTOS	Reales		Plan actual	Real Acumulado	Tendencia
	Año 0	Año 1			
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ:</b>					
Capital Neto de Trabajo					
Índice de Solvencia					
Índice de la Prueba del Ácido					
<b>RAZONES DEL CICLO DE OPERACIONES:</b>					
Ciclo de Almacenamiento					
Ciclo de Ejecución o Fabricación					
Ciclo de Entrega o Venta					
Ciclo de Cobro					
Ciclo de Pago					
Ciclo de Maduración					
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD:</b>					
Margen Neto en Utilidades					
Rotación Total del Activo					
Rendimiento de la Inversión					
Rendimiento del Capital					

- **MÉTODO DE CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS ANTERIORES.**

**Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante**

**Índice de Solvencia =  $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$**

**Índice de la Prueba del Ácido =  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$**

**Ciclo de Almacenamiento =  $\frac{\text{Existencia de Materias Primas y Materiales}}{\text{Consumo de Material Diario}}$**

**Ciclo de Ejecución o Fabricación =  $\frac{\text{Existencia de Producción en Proceso}}{\text{Producción Terminada Diaria (al costo)}}$**

**Ciclo de Entrega o Venta =  $\frac{\text{Existencia de Producción Terminada}}{\text{Costo de Producción Vendida Diaria}}$**

**Ciclo de Cobro =  $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Diarias}}$**

**Ciclo de Pago =  $\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias}}$**

**Ciclo de Maduración = Ciclo de Almacenamiento + Ciclo de Ejecución + Ciclo de Venta + Ciclo de Cobro**

**Margen Neto en Utilidades =  $\frac{\text{Utilidades Netas después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$**

**Rotación Total del Activo =  $\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$**

**Rendimiento de la Inversión =  $\frac{\text{Utilidades Netas después del Impuesto}}{\text{Activos Totales}}$**

**O PUEDE CALCULARSE DE MANERA ALTERNATIVA USANDO LA FORMULA DUPONT:**

**Rendimiento de la Inversión = Margen Neto de Utilidades x Rotación Total del Activo.**

$$\text{Rendimiento del Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Ciclo de Caja} = \text{Edad Promedio de los Inventarios} + \text{Ciclo de Cobro} - \text{Ciclo de Pago.}$$

- La Edad Promedio de los Inventarios incluye el tiempo que transcurre desde que se compran las materias primas y materiales hasta el momento en que se venden los productos terminados, lo cual sería igual a la suma del Ciclo de Almacenamiento más el Ciclo de Ejecución o Fabricación más el Ciclo de Entrega o Venta; dependiendo del tipo de actividad que desarrolla la entidad objeto de estudio.

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{\text{Días del Período}}{\text{Ciclo de Caja}}$$

$$\text{Efectivo Mínimo} = \frac{\text{Sumatoria de los Pagos}}{\text{Rotación de Caja}}$$

**ANEXO 8- BALANCES CONDENSADOS AXESS. AÑOS 2001-2006**

Al cierre del 31/12/2001-2006						
ESTADO DE SITUACIÓN	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Activos Circulantes</b>	339.3	586.1	400.0	469.7	599.7	248.3
<b>De ellos: Efectivo en Caja y Banco</b>	71.1	96.9	24.6	98.1	330.0	16.7
<b>Cuentas por Cobrar</b>	216.2	104.5	11.8	6.8	2.9	0.1
<b>Mercancías para la Venta</b>	18.6	383.9	360.0	362.9	246.2	183.3
<b>Activos a Largo Plazo</b>	40.2	33.1	22.6			
<b>Activos Fijos</b>	94.3	93.4	94.8	90.7	87.3	83.4
<b>De ellos: Activos Fijos Tangibles</b>	108.5	131.7	136.8	136.8	139.4	139.6
<b>Depreciación Acumulada</b>	28.6	38.3	42.0	46.1	52.1	56.2
<b>Otros Activos</b>	167.3	105.4	82.4	128.5	126.7	567.0
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b><u>641.0</u></b>	<b><u>818.0</u></b>	<b><u>599.8</u></b>	<b><u>688.9</u></b>	<b><u>813.6</u></b>	<b><u>898.6</u></b>
<b>Pasivos a Corto Plazo</b>	424.6	748.1	329.2	509.6	393.0	302.9
<b>De ellos: Efectos y Cuentas por Pagar</b>		692.4	284.2	482.8	366.3	275.0
<b>Cobros Anticipados</b>	50.3	46.7	36.0	26.1	21.9	27.9
<b>Prestamos Recibidos</b>	12.4		9.0			
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>		2.4	183.0			
<b>Otros Pasivos</b>	124.7	29.7	16.6	139.6	285.2	258.9
<b>Total de Pasivo</b>	549.4	777.8	528.8	649.2	678.2	561.8
<b>Patrimonio</b>	91.6	37.8	71.0	39.7	135.3	336.8
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>641.0</u></b>	<b><u>818.0</u></b>	<b><u>599.8</u></b>	<b><u>688.9</u></b>	<b><u>813.6</u></b>	<b><u>898.6</u></b>

**ANEXO 9- ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADOS AXESS. AÑOS 2001-2006**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Ventas Netas</b>	1687	1414.6	1155.4	619.7	794.4	1071.7
<b>Menos :Costo de Venta</b>	1590	1313.6	1061.3	562.9	717.0	939.2
<b>Utilidad Bruta en Venta</b>	96.9	101.0	94.1	56.8	77.4	132.5
<b>Menos. Gastos de Operaciones</b>	90.0	96.5	100.4	84.2	99.7	128.5
<b>Utilidad Bruta en Operaciones</b>	6.9	4.5	-6.3	-27.4	-22.3	4.0
<b>Mas: Ingresos Financieros</b>	9.9	10.6	12.3	6.1	7.0	21.0
<b>Otros Ingresos</b>	6.1	6.2	20.1	6.6	31.5	4.7
<b>Menos:Gastos Financieros</b>	1.7	2.5	3.4	2.1	2.1	1.1
<b>Otros Gastos</b>	7.1	6.8	6.3	3.1	3.8	4.1
<b>UTILIDAD DEL PERIODO.</b>	<b><u>14.1</u></b>	<b><u>12.0</u></b>	<b><u>16.3</u></b>	<b><u>-19.8</u></b>	<b><u>10.2</u></b>	<b><u>24.5</u></b>

**ANEXO 11- CUESTIONARIO APLICADO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL  
SUBSISTEMA DE RELACIONES FINANCIERAS**

Para cumplimentar el objetivo de asimilar la técnica internacional de Administración Financiera Empresarial y lograr efectuar un verdadero dictamen de la situación financiera real de la entidad objeto de estudio:

1. ¿Se organizan adecuadamente las tareas a desarrollar en el área?  
si X no \_\_\_\_\_
2. ¿Esta el área de finanzas dotada del personal adecuado?  
si \_\_\_\_\_ no X
3. ¿Existen descripciones, adecuadas de trabajo para cada cargo, del área de finanzas?  
si X no \_\_\_\_\_
4. ¿Se lleva a cabo la planificación financiera que facilita la ejecución de todas las funciones y sirve de verdadero instrumento para la toma de decisiones?  
si \_\_\_\_\_ no X
5. ¿Tiene el área financiera aptitud suficiente para hacer frente a los objetivos financieros a corto y mediano plazo?  
si X no \_\_\_\_\_
6. ¿Se trabaja adecuadamente de tal forma que las otras áreas funcionales de la empresa cuentan con fondos suficientes?  
si X no \_\_\_\_\_
7. ¿Participa el área de finanzas en la toma de decisiones?  
si \_\_\_\_\_ no X
8. ¿Prepara el área de finanzas informaciones adicionales o extraordinarias para la dirección de la Empresa?  
si X no \_\_\_\_\_
9. ¿Se lleva a cabo la planificación financiera estratégica a mediano plazo. ¿Para cuántos años?  
si \_\_\_\_\_ no X\_ \_\_\_\_\_ años
10. ¿Se mide periódicamente el desempeño respecto a los planes a largo y a mediano plazo?  
si X no \_\_\_\_\_
11. ¿Se comparan los datos financieros predeterminados con los reales con una periodicidad determinada?  
si X no \_\_\_\_\_
12. ¿Se mantiene actualizada la información financiera interna?  
si X no \_\_\_\_\_
13. ¿Se analiza periódicamente basándose en las informaciones, la situación económica y financiera de la entidad, el comportamiento de los gastos e ingresos del presupuesto, los resultados obtenidos?  
si X no \_\_\_\_\_
14. ¿Trabaja la entidad con el nuevo sistema tributario y con el nuevo sistema de relaciones financieras.? ¿A partir de que año?  
si \_\_\_\_\_ no X  
Año \_\_\_\_\_
15. ¿Que impuestos, contribuciones, tasas aportan al Presupuesto del Estado la entidad? Ninguno.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. ¿Se comunican a la dirección para su aprobación, los requerimientos de fondos extraordinarios?  
si \_\_\_\_\_ no X

17. ¿Se integra la planificación financiera en el proceso de planificación de la Empresa?  
 si X no \_\_\_\_\_
18. ¿Se aplican adecuadamente los planes de medidas para disminuir las pérdidas?  
 si X no \_\_\_\_\_
19. ¿Hay un programa real y efectivo de reducción de costos?  
 si X no \_\_\_\_\_
20. ¿Se preparan oportunamente y se analizan los Estados Financieros?  
 si X no \_\_\_\_\_
21. ¿Se preparan y analizan oportunamente, los resultados de la Empresa?  
 si X no \_\_\_\_\_
22. ¿Se analizan dichos presupuestos y su ejecución por la dirección?  
 si X no \_\_\_\_\_
23. ¿Se prepara el balance de Origen y Aplicación de Fondos? ¿ Con qué periodicidad?  
 si X no \_\_\_\_\_  
 semanal \_\_\_\_\_ quincenal \_\_\_\_\_ mensual \_\_\_\_\_ anual X
24. ¿Se detectan y analizan oportunamente los excesos y deficiencias de fondos?  
 si \_\_\_\_\_ no X
25. ¿Se prepara el estado de Flujo de Efectivo? ¿ Con qué periodicidad?  
 si \_\_\_\_\_ no X  
 diario \_\_\_\_\_ semanal \_\_\_\_\_ quincenal \_\_\_\_\_ mensual \_\_\_\_\_ anual \_\_\_\_\_
26. ¿ Se realiza la administración financiera del efectivo?.  
 si X no \_\_\_\_\_
27. ¿Se aplican las estrategias básicas para la administración eficiente del efectivo?.  
 si X no \_\_\_\_\_
28. ¿Se calcula y analiza el ciclo de caja, la rotación de caja y el efectivo mínimo?.  
 ¿Con qué frecuencia?.  
 si X no \_\_\_\_\_  
 diaria \_\_\_\_\_ semanal \_\_\_\_\_ quincenal \_\_\_\_\_ mensual X anual \_\_\_\_\_
29. ¿Se efectúa la Administración Financiera de las Cuentas por cobrar?.  
 si X no \_\_\_\_\_
30. ¿Que política y condiciones de crédito se aplican?.  
 ➤ Venta de Contado.  
 ➤ Venta mediante Letra de Cambio , en casos específicos  
 ➤ Autorizaciones interna por decisión de la direccion administrativa de la Tienda,
31. ¿Se realiza la Administración Financiera del Inventario?.  
 si X no \_\_\_\_\_
32. ¿Se aplican las Técnicas de Administración de Inventarios?  
 Sistema ABC \_\_\_\_\_  
 Modelo Básico de la Cantidad Económica del Pedido \_\_\_\_\_  
 Otro Si ¿Cuál? Periódico continuo.
33. ¿Qué tipo de fuente de financiamiento a corto plazo utiliza la entidad?.  
 - Aportes recibidos del Grupo Empresarial.
34. ¿Al utilizar una fuente de financiamiento a corto plazo se realiza una evaluación económica de la fuente más conveniente a utilizar en cada caso?.  
 si \_\_\_\_\_ no X
35. ¿Se preparan oportunamente memorias apropiadas, en adición a los Estados Financieros?  
 si X no \_\_\_\_\_
36. ¿Se pagan al Presupuesto del Estado en su cuantía correcta y en el tiempo establecido, los impuestos y contribuciones que tenga establecido la entidad?  
 si \_\_\_\_\_ no X

37. ¿Se lleva adecuadamente el control de los aportes al presupuesto por diferentes conceptos de impuestos y contribuciones?  
 si X no \_\_\_\_\_
38. ¿Se elaboran planes financieros operativos?  
 si X no \_\_\_\_\_
39. ¿Garantiza el área financiera la obtención de recursos externos de forma oportuna?  
 si \_\_\_\_\_ no X
40. ¿Recibe la entidad créditos bancarios regularmente?  
 si \_\_\_\_\_ no X
41. ¿Los prestamos a corto plazo para financiar operaciones, están formalizados en los documentos correspondientes?  
 si \_\_\_\_\_ no X
42. ¿Hay prestamos vencidos?  
 si \_\_\_\_\_ no X
43. ¿ Hay prestamos recibidos de otra unidad que no sea el organismo superior?  
 si \_\_\_\_\_ no X
44. ¿Cuáles son las fuentes utilizadas para el financiamiento de las inversiones?  
 ➤ Fuentes Propias asignadas por el Grupo Empresarial.
45. ¿Se garantiza la recuperación del capital invertido?  
 si X no \_\_\_\_\_
46. ¿Existe exceso de recursos financieros?  
 si \_\_\_\_\_ no X
47. ¿Se canalizan y utilizan adecuadamente?  
 si X no \_\_\_\_\_
48. ¿Se analizan concretamente los riesgos a que esta expuesta la Empresa?  
 si X no \_\_\_\_\_
49. ¿Se protege la Empresa contra dichos riesgos?  
 si X no \_\_\_\_\_
50. ¿Se lleva a cabo un trabajo de tesorería en la entidad?  
 si X no \_\_\_\_\_
51. Se utilizan los datos de costo para:
- Fijar precios si X no \_\_\_\_\_
  - Para evaluar los inventarios si X no \_\_\_\_\_
  - Para preparar los Estados Financieros si X no \_\_\_\_\_
  - Para controlar diferentes operaciones si X no \_\_\_\_\_
52. ¿Se calculan y analizan periódicamente las razones e indicadores financieros?  
 si X no \_\_\_\_\_
53. ¿Se comparan los resultados financieros de la entidad con los de la rama?. Por ejemplo en:
- Utilidades si X no \_\_\_\_\_
  - Recuperación de inversiones si X no \_\_\_\_\_
  - Rotación de inventarios si X no \_\_\_\_\_
54. ¿Se crean las provisiones de carácter obligatorio?.  
 si X no \_\_\_\_\_
55. ¿Se analiza periódicamente la utilización de estas provisiones?  
 si X no \_\_\_\_\_
56. ¿Se crean provisiones voluntarias?. ¿Cuáles?  
 si \_\_\_\_\_ no X

---

57. ¿Se crean reservas a partir de utilidades?. ¿Cuáles?  
 si \_\_\_ no X

---



---

58. ¿Existen y se aplican sistemas de estimulación?

si  no

59. ¿Cuales son las bases del sistema de estimulación?

Niveles de ventas y utilidades.

Disciplina financiera y Laboral.

60. ¿Qué valoración le da al funcionamiento de los sistemas de estimulación?.

Buena  Regular  Mala

61. ¿Cuales son los problemas que se presentan en este sentido?

Inestabilidad en las mercancías recibidas demandadas en el mercado.

---

62. ¿Recibe la entidad financiamiento presupuestario?. ¿Por qué concepto?

si  no

Conceptos de financiamiento:

---

63. ¿En caso de existir, analizan las pérdidas, por causales, periódicamente?.

si  no

64. ¿Aplican planes para la reducción de pérdidas o de costos?

si  no

65. ¿Opera la empresa cuentas bancarias en divisas?

si  no

66. ¿Se efectúa la planificación financiera a corto plazo, para facilitar la ejecución de todas las funciones, constituyendo un verdadero instrumento para la toma de decisiones?

si  no

67. ¿Se elaboran los Estados Financieros Proforma?

si  no

68. ¿Cuáles?.

---

69. ¿Qué método de planeación financiera aplican?

Método estratégico.

70. ¿Se comparan y analizan los Estados Financieros Proforma, con los Estados Financieros reales? Adjunte en este informe un análisis de esto.

si  no

71. ¿Se efectúa la administración del Capital de Trabajo?

si  no

72. ¿Se analiza la alternativa Rentabilidad - Riesgo?

si  no

73. ¿Que política de administración del Capital de Trabajo aplica la Empresa?