



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA DE ECONOMÍA

# Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Economía.

**Título: La administración del crédito comercial  
en la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana  
Club en el periodo 2015-2016.**

**Autor: Javier Quiñones Triay**

**Tutora: MsC. María Esperanza González del Foyo**

**Santiago de Cuba, mayo del 2017  
"AÑO 59 DE LA REVOLUCIÓN"  
CURSO ACADÉMICO 2016-2017**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE ECONOMÍA**

## **Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Economía.**

**TÍTULO:** La administración del crédito comercial en la Dirección Territorial Oriente Sur de  
Havana Club en el período 2015-2016.

**AUTOR:** Javier Quiñones Triay

**TUTORA:** MsC. María Esperanza González del Foyo

Santiago de Cuba, mayo del 2017  
“AÑO 59 DE LA REVOLUCION”  
CURSO ACADÉMICO 2016-2017

*“Lo fundamental es que seamos capaces de  
hacer cada día algo que perfeccione lo que  
hicimos el día anterior”*

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'che' with a horizontal line underneath the 'e'.

A mis padres,  
por su amor y comprensión.

---

## AGRADECIMIENTOS

---

*Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todos aquellos que de una forma u otra han colaborado en la realización del presente trabajo y en especial.*

*A mis padres sin cuyo apoyo no habría podido llegar al final.*

*A todos mis familiares por ser parte muy importante de mi vida y ayuda en todo momento.*

*A mi tutora MsC. María Esperanza González del Foyo por su dedicación, paciencia, disposición y entrega incondicional.*

*A los trabajadores de Havana Club, en especial a Félix Salas y Pedro López por proporcionarme toda la información necesaria y prestarme gran ayuda para la realización del trabajo.*

*A mis amigos por estar siempre conmigo y darme ánimo.*

*A todos los profesores que han contribuido en mi formación, para todos mis más sinceros agradecimientos.*

A todos, muchas gracias

---

## RESUMEN

---

Las decisiones operativas a corto plazo en el marco de la administración financiera representan, la mayor parte del tiempo de trabajo de los directivos financieros; todas estas decisiones repercute en la liquidez del negocio y en su situación de caja siendo la administración del crédito una de las esferas de actuación del administrador financiero. En este contexto se ha desarrollado la presente investigación en la Dirección Oriente Sur de Havana Club, con el objetivo de perfeccionar la gestión del crédito comercial, con el empleo de técnicas de administración financiera para la toma de decisiones relacionadas con la administración de las cuentas por cobrar. En el trabajo se exponen los aspectos teóricos relacionados con el tema investigado, seguidamente se realizó un diagnóstico de la posición de liquidez de la empresa y el manejo de los fondos utilizando como herramientas el análisis de razones financieras, análisis vertical y horizontal, entre otros; así como un estudio de la política de crédito a partir de la determinación de los clientes que tienen la mayor influencia en sus resultados utilizándose para ello el Diagrama de Pareto. Finalmente se proponen elementos de política para la administración del crédito aplicando los métodos y procedimientos más novedosos que aparecen en la literatura actualizada. Para el desarrollo de la investigación se han empleado métodos estadísticos, de análisis económico, así como técnicas computacionales para el procesamiento de la información y la aplicación de modelos matemáticos.

---

## ABSTRACT

---

The operative decisions to short time limit in the setting of financial administration represent, most of work time of financial-directives, all those decisions rebound in fluidity of business, and in the safe (box) situation of business, being credit administration one of the actuation spheres of financial administrator. In this context has been developed the present investigation at enterprise Direction East South of Havana Club with the objective of to perfect the administration of the commercial credit, with the employment of technical of financial administration for the taking of decisions related with the administration of the bills to get paid. At the first chapter are exposed theoretical aspects in relation with the researched theme departing, then was realized a diagnosis of fluidity's position of enterprise and handling of capital using like tools analysis of financial reasons, vertical and horizontal analysis, etc, and also a study of credit politics followed by determination of the most influential clients in its results, using Pareto's Diagram. Finally, are proposed politics elements for credit administration applying newest methods and process that appear in actualized literature. For research development has been used statistical methods, of economic analysis, and also computational techniques for information prosecution and math models application.

---

## ÍNDICE

---

Introducción.....	1
Capítulo I: La gestión del crédito comercial y su impacto en las finanzas de la empresa .....	4
1.1    Decisiones financieras operativas .....	4
1.2    El crédito como fuente de financiamiento. Generalidades .....	7
1.2.1    Administración del crédito comercial. Variables de decisión .....	9
1.2.2    Principios de la gestión del crédito comercial .....	10
1.2.3    Métodos de análisis y evaluación del crédito comercial .....	12
1.3    Políticas de crédito comercial. Aspectos a considerar para su establecimiento .....	15
1.3.1    Costos asociados a las políticas crediticias empresariales .....	18
1.3.2    Política óptima de crédito comercial .....	21
1.4    Papel del crédito comercial en la actividad empresarial .....	24
Capítulo II.: Diagnóstico de la gestión financiera a corto plazo en la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club.....	26
2.1    Caracterización de la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club. ....	26
2.2    Análisis de la estructura organizativa y la función de dirección de la Dirección territorial Oriente Sur de Havana Club. ....	30
2.3    Diagnóstico de la situación económica y financiera de la DT.....	32
2.3.1    Análisis de la situación económica de la DT.....	32
2.3.2-    Análisis de la situación financiera de la DT .....	35
2.4    Procedimientos para la gestión de las cuentas por cobrar en la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club S.A. ....	39
Capítulo III. La política de crédito comercial en la Dirección Territorial De Oriente Sur de Havana Club Internacional. ....	41
3.1    Evaluación de la política de crédito comercial en la Dirección Territorial. ....	41
3.1.1    Análisis de la gestión de crédito comercial.....	41
3.2-    Costos relevantes en la administración del crédito.....	45
3.3    Variables de política de crédito comercial.....	49
3.4    Evaluación de la Política Propuesta.....	55

---

## INTRODUCCIÓN

---

En el mundo empresarial de hoy en día, la política de crédito es la columna vertebral sobre la que se erige el sistema de administración de las ventas a crédito en la empresa y es que las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero esperando a ser tomado, son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.; además es precisamente en el acto de cobro y pago donde se materializa la transacción de compra-venta de un bien o de un servicio.

En Cuba el escenario de la administración financiera reviste una gran complejidad, específicamente la actividad crediticia, y es que el sistema empresarial del país está sumergido en una alta cadena de impago, generando afectaciones en la gestión de las organizaciones, y específicamente la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club S.A no escapa de este problema.

En el diagnóstico preliminar realizado a la organización se detectaron que existen afectaciones en la salud financiera de la organización por problemas relacionados a la gestión del crédito comercial, estos están condicionadas por factores externos como la morosidad en el pago de algunos clientes, la dispersión geográfica de los mismos que dificulta la gestión de cobro, así como las regulaciones establecidas para el suministro al sector turístico, las cuales obligan a realizar un suministro independientemente del cumplimiento de las condiciones de crédito pactado. Además se suman factores internos como la no utilización de las técnicas y herramientas de la administración financiera que permitan diagnosticar la situación que presenta la entidad en cuanto a la gestión del crédito comercial que limita la toma de decisiones acertadas en esta área de trabajo.

De lo planteado anteriormente se deriva que el **problema científico** de esta investigación se puede definir:

¿Cómo perfeccionar la gestión del crédito comercial en la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club S.A para la toma de decisiones relacionadas con la administración de las cuentas por cobrar?

De ahí que el **objetivo general** que pretende alcanzar la investigación es:

Perfeccionar la gestión del crédito comercial en la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club S.A, con el empleo de técnicas de administración financiera para la toma de decisiones relacionadas con la administración de las cuentas por cobrar.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se han trazado los siguientes **objetivos específicos**:

- Diagnosticar la situación financiera de la entidad para el periodo 2015-2016.
- Evaluar el cumplimiento de la política de crédito para los clientes más significativos de la entidad.
- Aplicar técnicas de análisis y administración financiera para la toma de decisiones relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar.

La **hipótesis a validar** en la investigación es:

Si se perfecciona la gestión del crédito comercial mediante la utilización de técnicas científicas de análisis y administración financiera permitiría la acertada toma de decisiones relacionadas con la administración de las cuentas por cobrar en la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club S. A

La viabilidad de la investigación está respaldada por el hecho de que el autor está relacionado con la entidad laboral, se dispone de suficiente bibliografía actualizada y de la información documental requerida, además de que se cuenta con el apoyo sistemático de todo el personal involucrado y la dirección de la entidad, así como el tiempo que se dispone para su realización es adecuado.

La justificación de la investigación radica en el interés manifiesto de la entidad por la temática a tratar, ya que esta proporcionará un análisis del crédito comercial en la sucursal, facilitando así la toma de decisiones, además de dotar de conocimientos teóricos al personal involucrado. La investigación posee una gran relevancia práctica y fortalecerá la gestión del crédito comercial de la organización.

Entre los **principales métodos y técnicas** que se utilizaron, se encuentran los métodos teóricos, específicamente el hipotético-deductivo, puesto en práctica en la elaboración de la hipótesis general de la investigación y para proponer los objetivos y acciones estratégicas; el método sistémico en el logro del funcionamiento armónico y coordinado del proceso financiero con los procesos y estructuras operativas de la organización; el método dialéctico en el estudio crítico de las investigaciones precedentes, tanto en Cuba como en el extranjero, tomadas como punto de partida para alcanzar un nivel superior en el sistema crediticio diseñado a partir de los resultados obtenidos.

De igual modo entre los métodos lógicos, se utilizó el método analítico-sintético, al detallar los elementos que componen el modelo de control de gestión, para luego sintetizarlos en los marcos del proceso financiero seleccionado.

El método empírico se utilizó en la aplicación de las técnicas de la entrevista, tormenta de ideas y la observación, para obtener los problemas presentes en el proceso estudiado.

Las técnicas a las que se recurren en la fase de recopilación de la información son las técnicas de revisión bibliográfica, observación directa de procesos y entrevistas a especialistas, y los instrumentos las fichas bibliográficas y los cuestionarios. En la fase de procesamiento de la información, las técnicas son manuales y principalmente computacionales (Excel). Para la fase de análisis e interpretación e información los métodos generales son: análisis y síntesis y las técnicas el análisis costo- beneficio, el cálculo del valor actual, análisis horizontal y vertical, y el Diagrama de Pareto para realizar análisis por exclusión. Resulta importante además la determinación de índices o razones financieras. En la fase de presentación de los resultados las técnicas son computacionales (Word y Power Point).

La investigación se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver con el objetivo general y específicos definidos; un Capítulo I, que contiene el marco teórico referencial que sustentó la investigación; un Capítulo II, que caracteriza la entidad, diagnostica la situación económica y financiera a corto plazo y analiza la normativa establecida para la gestión de cobro. El capítulo III contiene la aplicación de análisis de Pareto y el análisis de la situación que presenta la División Oriente Sur en cuanto a su gestión de cuentas por cobrar, asimismo se calculan los costos asociados a la administración del crédito comercial. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

---

## CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DEL CRÉDITO COMERCIAL Y SU IMPACTO EN LAS FINANZAS DE LA EMPRESA

---

### 1.1 Decisiones financieras operativas

La administración como proceso aborda el diseño y mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas, lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización.

Los recursos financieros son de los más importantes dentro de una organización, por ello es necesario usar este recurso de forma adecuada para aprovecharlo de la mejor manera posible en las inversiones que se realizan en una entidad, considerándose que “las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero” (Gitman, Principios de la Administración Financiera, 2016)

Por lo que la administración financiera es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas. En la obra de Van Horne y Wachowicz(2010) se plantea que la administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente.

Para todas las empresas, el recurso monetario es el más importante para poder realizar sus operaciones normales de compra-venta, de transformación o de prestación de servicios. De este modo, es sumamente importante el manejo del dinero, es decir, el activo circulante donde se manejan los recursos que tienen el mayor grado de disponibilidad de convertirse en efectivo, o en su caso los que ya son efectivos. Si la empresa no puede sostenerse al iniciar sus operaciones, el futuro no tiene importancia. El financiamiento a corto plazo, que consiste en obligaciones que se esperan que venzan en menos de un año, es necesario para financiar gran parte de los activos circulantes de las empresas, tales como: caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios.

Ángela Demestre(2006) dice: “La administración financiera a corto plazo o gestión de capital de trabajo, es parte de la administración financiera como ciencia y, abarca la gestión de los activos y pasivos circulantes.”

Generalmente las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos y pasivos circulantes y entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes. En tanto el equilibrio fijado como meta se mantenga, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente, los proveedores continuarán reabasteciendo los inventarios y estos serán suficientes para satisfacer la demanda de ventas. Sin embargo, si la situación financiera se aleja del equilibrio programado, surgirán y se multiplicarán los problemas, y la empresa podrá verse envuelta en una espiral descendente que la lleve a la quiebra.

Las finanzas a corto plazo analizan las decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes e involucran entradas y salidas de caja durante aproximadamente un año, siendo una de las herramientas empleadas generalmente el llamado o flujo de caja. Algunos autores distinguen el *cash flow* financiero, que se refiere a las corrientes financieras relativas a los cobros del período y los pagos del período del económico, que abarca el beneficio del ejercicio más las amortizaciones.

Las principales decisiones financieras de inversión a corto plazo se refieren a: ¿cuál es el nivel razonable de efectivo a mantener en Caja o en Banco para pagar?, ¿qué cantidad de materia prima debe pedirse?, ¿cuánto crédito puede ser extendido a los clientes?, entre otras. La presente investigación se propone dar respuesta a la tercera interrogante.

En relación con el manejo del efectivo a corto plazo entre el activo y el pasivo circulante, se debe realizar un análisis de dos conceptos muy importantes: el riesgo y la rentabilidad. Carlos Luis Robles Román (2012) los define como sigue:

- **Riesgo:** Se define como aquella probabilidad que existe en una empresa de no poder cumplir con sus obligaciones, ésta se convierte en insolvente y sin liquidez.
- **Rentabilidad:** En términos sencillos, se refiere a la relación que existe entre los ingresos y los costos generados por aquellos activos que fueron utilizados para la operación de la empresa.

Existe una alternativa entre riesgo y rentabilidad, esta primera se calcula por la probabilidad de que una empresa llegue a ser insolvente, y esta última se calcula como utilidad después de gastos. La utilidad de una empresa se puede aumentar de dos maneras, incrementando las ventas o disminuyendo los costos.

Frecuentemente el riesgo de llegar a ser insolvente se calcula utilizando o el monto de capital o la razón circulante. Se supone que mientras mayor sea el monto de capital de trabajo, menor será el riesgo de la empresa. Es decir, mientras mayor sea el capital de trabajo, habrá más liquidez y menor probabilidad de insolvencia, lo contrario también es válido, los menores niveles de liquidez se asocian con mayores niveles de riesgo.

En las empresas en que aumente la rentabilidad, también aumente el riesgo, si quieren disminuirlo, deben reducir la rentabilidad. La alternativa entre estas variables es tal, que sin tener en cuenta la forma en que una empresa aumenta la rentabilidad por medio del manipuleo del capital de trabajo, la consecuencia es el aumento del riesgo.

Los efectos del nivel de activos circulantes sobre las variables rentabilidad-riesgo se observan a través del ratio circulante, que expresa el porcentaje de activos circulantes de la empresa. En caso de que aumente la razón circulante, disminuye la rentabilidad y el riesgo, esta primera porque los activos circulantes son menos rentables que los fijos, y la segunda, porque si se mantienen los pasivos circulantes, aumenta el capital de trabajo y disminuye así el riesgo de insolvencia. Las consecuencias de una disminución de la razón circulante son exactamente las contrarias.

De igual modo los efectos de las variaciones de los pasivos circulantes sobre la rentabilidad – riesgo se analizan utilizando el ratio del nivel de pasivo circulante o activo circulante a activo total, que indica el porcentaje de los activos totales de la empresa se han financiado con pasivos circulantes. En el caso de que aumente esta razón, aumenta la rentabilidad y el riesgo. Esta primera aumenta debido a que el financiamiento a corto plazo es menos costoso que el financiamiento a largo plazo. Sin embargo, suponiendo que los activos circulantes no sufren cambios, el capital de trabajo disminuye a medida que aumenta el pasivo circulante, por lo que se incrementa el riesgo de insolvencia. Las consecuencias de una disminución del pasivo circulante son exactamente las contrarias a las vistas con el activo circulante.

El conocimiento de estos efectos es vital en la forma en que se decide financiar los activos circulantes con pasivos circulantes, y es precisamente la determinación de una estructura financiera de capital adecuada, una de las decisiones financieras más importantes, para esto existen varios enfoques tal como refiere Gitman (2016):

El enfoque compensatorio requiere que la empresa financie sus necesidades a corto plazo con fondos a corto plazo y necesidades a largo plazo con fondos a largo plazo. El enfoque conservador sería financiar todos los requerimientos proyectados de fondos con fondos a largo plazo y utilizar fondos a corto plazo en caso de emergencia o un desembolso inesperado de fondos. Es difícil

imaginar la forma en que este sistema podría ponerse realmente en ejecución, ya que ciertas herramientas financieras a corto plazo son prácticamente inevitables.

La práctica ha demostrado que las empresas toman un punto entre estos dos enfoques y se acercan en un mayor o menor grado a cada enfoque en dependencia de la actitud de quien tome las decisiones.

## 1.2 El crédito como fuente de financiamiento. Generalidades

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 cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables. Ej. Letras de cambio, cartas de crédito, factura conformada, etc.

El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipo de interés, etc.) 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. Para la eficaz comprensión y análisis del crédito y su relevancia en la gestión empresarial es necesario detenerse en diversos aspectos de importancia: sus funciones, elementos y clasificación teniendo en cuenta diversos criterios.

### Funciones del Crédito

- Poner a disposición de las personas físicas o jurídicas, dedicadas a actividades de producción, distribución y consumo, el capital solicitado, requiriendo que este capital encuentre un empleo productivo.
- Generar un beneficio, tanto para el acreditado, permitiéndole proyectar el crecimiento de su negocio, como para el acreedor, por las utilidades que obtiene al prestar el dinero y cobrar intereses.

### Elementos fundamentales asociados a las operaciones de crédito.

- ✓ El Acreedor: Representa la parte que concede el crédito.
- ✓ El Sujeto de crédito: Persona física o jurídica que recibe el crédito.
- ✓ Monto del crédito: Cantidad de dinero prestado.
- ✓ Destino del crédito: Uso que se dará al crédito.
- ✓ Plazo: Tiempo que transcurre entre la concesión y el pago del crédito.
- ✓ Plazo de gracia: Tiempo en que no se paga capital, solamente intereses.

- ✓ Amortizaciones: Forma, a través del tiempo en que se pagará el crédito.
- ✓ Intereses: La cantidad que se deberá pagar por el uso del crédito. Para el acreedor es un ingreso y para el deudor es un costo.
- ✓ Confianza: Es la consideración que tiene el acreedor respecto a la solvencia moral y económica del deudor.
- ✓ Riesgo: Es la posibilidad de que no se recupere el dinero prestado.
- ✓ Legales: El crédito deberá condicionarse a las leyes que norman estas operaciones.

Instrumentos de crédito:

- ✓ La cuenta abierta mercantil
- ✓ La letra de cambio
- ✓ El pagaré
- ✓ La carta de crédito
- ✓ El depósito mercantil
- ✓ La pignoración
- ✓ La tarjeta de crédito

En el trabajo de diploma de la Lic. Edna Linton Matos (2014) se brinda la siguiente clasificación del crédito:

De acuerdo al sujeto a quien se otorga:

- ✓ Privado: Se otorga a particulares.
- ✓ Público: Se otorga a corporaciones estatales.
- ✓ Mixto: Se otorga a corporaciones mixtas.
- ✓ Comercial: Se otorga entre empresas.

Según el destino que se da al crédito:

- ✓ A la producción: Se destina a incrementar las actividades productivas.
- ✓ Al consumo: Se destina al comercio que vende directamente al consumidor.

De acuerdo a las garantías:

- ✓ Sin garantía real: No hay garantías reales.
- ✓ Con garantía real: Garantías reales, prendarias, hipotecarias y fiduciarias.

Según el tratamiento del crédito:

- ✓ Blandas: Tratamiento especial.
- ✓ Duras: Condiciones operantes en el mercado.

Según el plazo que se concreta:

- ✓ Corto plazo: Menor de un año.
- ✓ Mediano plazo: Mayor de un año, pero menor de tres años.
- ✓ Largo plazo: Mayor de tres años.

### **1.2.1 Administración del crédito comercial. Variables de decisión**

“El crédito comercial o mercantil es 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”(Martínez & Sánchez, 2008, p. 28)

La administración de la política de crédito de la empresa estará en dependencia de su nivel de operaciones y de su estructura funcional, la cual debe tener en cuenta las siguientes variables:

1. Términos o Períodos de crédito: especifican el período del crédito (número de días que transcurren desde que se otorga el crédito hasta que se requiere el pago total), el descuento por pronto pago, las tasas.

Es obligatorio que se indique formalmente el período de crédito relacionado con cada transacción, lo que estará comprendido de cero a 120 días, aunque en algunos casos se estipulan períodos de créditos más largos. (El período de crédito es de cero días cuando las ventas se hacen al contado). Con la ampliación del período de crédito se estimulan las ventas, pero existe un costo para los fondos comprometidos en cuentas por cobrar, de ahí que el período de crédito constituya un medio por el cual la empresa puede afectar la demanda del producto y su situación financiera. Para obtener el resultado deseado el compromiso es entre la redituabilidad de las ventas y el rendimiento requerido en las cuentas por cobrar.

2. Descuento por pronto pago: Representa en términos porcentuales la cantidad de dinero que se ahorra el cliente si paga antes del período neto, en un plazo de descuento anteriormente pactado. Normalmente se establece del 1 al 5%, con un período de pago de 5 a 20 días. Desde el punto de vista del proveedor de crédito, su objetivo es recobrar sus cuentas por cobrar rápidamente, un descuento por pronto pago representa un incentivo para que el comprador pague prontamente. El

conceder descuento hace más corto el período promedio de cobranza a medida que algunos de los clientes existentes paguen más rápidamente para tomar ventaja del mismo.

El descuento óptimo corresponde al punto en el que los costos y los beneficios se compensan entre sí. Existen costos cuando se implementa una política de descuentos (un menor rendimiento), pero hay al menos tres beneficios:

- Se reduce la necesidad de financiamiento.
- El volumen de ventas puede aumentar.
- Se reduce el riesgo de enfrentarse a cuentas incobrables.

Una de las formas de calcular la conveniencia de otorgar o no descuentos por pronto pago es mediante el método del VA<sup>1</sup>.

3. Normas de créditos: las empresas utilizan varios mecanismos y procedimientos para determinar la probabilidad de pago por parte de los clientes. Son los estándares que establecen las empresas para determinar cuáles serían los clientes que podrían cumplir con los términos ordinarios de crédito y la cantidad de crédito que deberían recibir cada uno de estos, o sea, definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente; teniendo en cuenta: evaluaciones de crédito, referencias, período promedio de pago y ciertos índices financieros que ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir dichos estándares.

4. Política de cobranzas: consiste en los procedimientos que sigue la empresa para cobrar las cuentas una vez otorgado el crédito. Esta variable está directamente relacionada con la redituabilidad del crédito en los términos establecidos y las medidas con los clientes morosos. Con la experiencia de pago de cada cliente y un cuidadoso historial de la antigüedad de las cuentas por cobrar, es posible detectar las cuentas con problemas para determinar el período adecuado para cobrarlas, además de hacer una diferenciación de los clientes, lo que le ayuda a establecer una política de cobranza diferenciada.

### **1.2.2 Principios de la gestión del crédito comercial**

La gestión de créditos es la administración e implementación de un eficaz sistema de créditos considerando y evaluando los medios necesarios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones de acuerdo con la aplicación de diversas herramientas y técnicas que validen la eficiencia en la toma de decisiones, teniendo en cuenta los siguientes principios:

---

<sup>1</sup>VA: Valor Actual

1. Rentabilidad: El acertado manejo de los recursos materiales y humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de crédito debe orientarse al objetivo de la rentabilidad.
2. Objetividad: El análisis de las solicitudes de crédito deben ser evaluados y calificados en forma justa y objetiva, sin considerar perjuicios, simpatías, presiones externas, etc.
3. Garantía: Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.
4. Función: Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.
5. Innovación: Todos los sistemas de crédito tienen un período de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.
6. Competitividad: La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.
7. Control: El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de sus beneficios, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es absolutamente necesario realizar auditorías periódicas de la gestión de crédito.

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, cómo se describe a continuación.

1. Reputación (del [inglés](#) *character*): 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 reembolsar 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.

El 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 (Weston, 2006).

### 1.2.3 Métodos de análisis y evaluación del crédito comercial

A partir del análisis de estos aspectos señalados en el epígrafe anterior, Weston T. F. (2006) propone las siguientes fórmulas para analizar y evaluar la situación de las Cuentas por Cobrar:

Plazo promedio de tiempo que se requiere para cobrar las ventas a crédito o como se conoce usualmente Promedio de Ventas Diarias (PVD) suponiendo un año de 360 días:

$$PVD = \frac{Ventasanuales}{360} = \frac{(unidadesvendidas)(PreciodeVenta)}{360}$$

*Fuente: Weston, Fred y Copeland: Fundamentos de Administración Financiera Tomo I; Editorial MES:- 2006; pág. 525*

Plantea además que las Cuentas por Cobrar suponiendo una tasa uniforme y constante de ventas durante todo el año pueden determinarse como sigue:

$$CuentasporCobrar = (PVD)(DVPC)$$

Como se demuestra en la fórmula anterior se necesitan determinar los Días de Venta Pendientes de Cobro (DVPC) o como también suele llamarse Período Promedio de Cobranza (PPC), indicador que es posible calcular si se conocen las ventas anuales y el saldo total de las Cuentas por Cobrar.

$$DVPC = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360}}$$

*Fuente: Weston, Fred y Copeland: Fundamentos de Administración Financiera Tomo I; Editorial MES:- 2006; pág. 525*

El indicador DVPC se compara con el promedio industrial, si este valor está por debajo significa que la cobranza y los términos de crédito de la empresa son muy buenos. También es recomendable comparar el periodo real de crédito con los términos pactados que no suelen ser los mismos para todos clientes. De hecho para este indicador se puede emplear la siguiente formulación:

$$PCC = \sum W_i X_i$$

Dónde:

**PCC** - Periodo Promedio de Cobranza.

**W<sub>i</sub>** - Proporción de Cuentas por Cobrar que se cobraran en X<sub>i</sub> días.

**X<sub>i</sub>** - Número de días en que se cobrará la Cuenta por Cobrar.

*Fuente: <http://monografias.com> "El Crédito Comercial en la Empresa. HTML.*

Existen otros métodos para evaluar el comportamiento de las Cuentas por Cobrar como lo es la Distribución de las Cuentas por Cobrar por edades; que es una clasificación por períodos de edades, este análisis permite establecer el comportamiento de las Cuentas por Cobrar de acuerdo con las condiciones de venta. Se utiliza para verificar la información que ofrece el Ciclo de Cobro, mostrando cuánto tiempo han estado pendientes de cobro las Cuentas por Cobrar. Proporciona información sobre el porcentaje de las deudas recientemente vencidas y adeudadas, y por periodos de tiempo específicos.

“La administración debería controlar constantemente los días de venta pendientes de cobro y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar para detectar tendencias, para observar la forma en que la experiencia de cobranza se compara con su términos de crédito y para apreciar la efectividad con la que el departamento de crédito está operando en comparación con otras empresas dentro de la misma industria. (Weston & F. Brigham, 2006, p. 527)”. Estos informes permiten tomar medidas e incluso reevaluar de ser necesaria la política crediticia de la organización.

En el trabajo de diploma de la Lic. Nereyda Rodríguez Cortés (2012) se propone clasificar a los clientes en tres grupos de riesgo en relación al período de edades:

- Riesgo bajo: Clientes cuyos saldos envejecidos en Cuentas por Cobrar se encuentren entre 0 y 30 días y tengan una situación financiera favorable.
- Riesgo medio: Clientes cuyos saldos envejecidos en Cuentas por Cobrar se ubiquen entre 31 y 90 días y posean una situación financiera que no pueden descuidar.
- Riesgo alto: Clientes cuyos saldos envejecidos en Cuentas por Cobrar se ubiquen en más de 90 días y posean una situación financiera desfavorable.

Esta clasificación siempre debe hacerse corresponder con los términos pactados con los clientes, por tanto debe adecuarse a la política que establece cada organización económica. El objetivo de clasificar el grado de riesgo no es desechar a los clientes de alto riesgo, sino poder conocer de antemano la problemática a lo que se expone la empresa y, por tanto, tomar las decisiones de la forma más acertada posible.

Las empresas por lo general, gestionan sus cobros a través de diferentes medidas o acciones de cobranza con sus clientes:

- Enviarles un recordatorio con las especificaciones de la deuda vencida o próxima a vencerse.
- Comunicarles por teléfono, fax, correo electrónico o de forma on – line el atraso en sus pagos.
- Contratar los servicios de una Agencia Especializada en Gestión de Cobro.
- Tomar acciones legales con los clientes morosos.
- Evaluar la situación y de ser necesario negarles el otorgamiento de crédito adicional a los clientes reincidentes.

En algunos casos las organizaciones proceden a venderles las Cuentas por Cobrar a una institución financiera (Factoraje), donde se incluye un descuento por la gestión y el riesgo por posibles cuentas incobrables.

El monto de las ventas por cobrar depende conjuntamente del nivel de las ventas a crédito, y el plazo promedio de tiempo entre las ventas y las cobranzas. Los cambios en las ventas a crédito y en el periodo de cobranza se verán reflejados en las cuentas por cobrar.

En resumen, cualquier incremento de las Cuentas por Cobrar debe ser financiado de alguna manera, sin embargo, el monto total de las Cuentas por Cobrar no tiene que ser financiado porque la porción de utilidades de las ventas a crédito no representa un flujo de salida de efectivo. La efectividad de la política crediticia tiene que analizarse teniendo en cuenta que cada organización es un sistema con condiciones particulares; donde el análisis de las Cuentas por Cobrar juega un rol determinante,

pues puede detectar prácticas desleales o cualquier deterioro involuntario de indicadores económicos financieros.

Se propone además utilizar el patrón de cobros como elemento de análisis y de monitoreo de cómo va ingresando el efectivo producto de las ventas y la prestación de servicios. El conocimiento del patrón real de cobros es un instrumento de relevante importancia para el análisis operativo y sistemático de las cuentas por cobrar. Este método consiste en conocer qué porcentaje aproximado de la facturación del mes se cobra en el propio mes y cuál quedaría pendiente hasta su total liquidación.

### **1.3 Políticas de crédito comercial. Aspectos a considerar para su establecimiento**

Las políticas de crédito son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica 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 este. 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.

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Al respecto Lawrence J. Gitman(2016) indica que las variables que se deben considerar y evaluar son:

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

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

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un 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.

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

- **Volumen de ventas:** Como se denoto en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

Las políticas de crédito tienen la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos por los Ministerios, las Uniones y/o Grupos Empresariales y por la alta dirección de cada entidad. Es posible entonces, afirmar que: son todos los lineamientos técnicos que se utilizan en las empresas, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente, y que implica la selección de normas y condiciones de crédito. Pero es necesario tener en cuenta que la actividad empresarial

es muy dinámica provocando un rápido y constante flujo de operaciones; por lo tanto es preciso evaluar la influencia de factores de orden externo e interno.

### **Factores Externos:**

- La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.
- Situación del mercado, lo que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

### **Factores Internos:**

- Objetivos perseguidos: que permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación, etc.
- Rentabilidad: cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.
- Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.
- Situación financiera de la empresa: por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.
- Pericia y responsabilidad del manejo financiero: el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Existen además otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, pero lo más importante es mantener una labor eficiente que evite riesgos innecesarios, ejerza una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determine los métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultades de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una firme política crediticia.

Por lo general, lo primero que debe hacerse es comunicarse con los clientes morosos y enviarles un estado de cuentas detallando la situación del crédito anteriormente adquirido, es posible repetir esta acción a intervalos; ya sea de forma personal, a través de correo postal o electrónico, llamadas telefónicas, fax, etc. Si transcurre el período establecido de cobro y no se consigue cobrar, es posible entonces acudir a medidas legales como reclamaciones, demandas e incluso juicios.

Por su gran importancia, la política de crédito es establecida por un comité ejecutivo (presidente, vicepresidente de finanzas, mercadotecnia y de producción), que estará en dependencia del nivel de operaciones de la empresa y de su estructura funcional.

### 1.3.1 Costos asociados a las políticas crediticias empresariales

En lo relacionado al costo por la aplicación de una política crediticia algunos autores plantean, que para tomar la decisión de otorgar crédito en término de los costos, se ha de llevar a cabo el análisis de varias terminologías que el propio concepto encierra. Respecto a este tema, Stephen Ross (1997) en su obra “Corporate Finance” plantea que existen dos grupos de costos y estos son:

**Costo de mantener una política de crédito Costo de Mantenimiento:** son los costos asociados con el otorgamiento de crédito y hacer una inversión en cuentas por cobrar. Estos costos incluyen la demora en el recibo del efectivo, las pérdidas por cuentas malas y los costos de administración del crédito. Es por esta razón que muchos autores recomiendan el cálculo y evaluación del Costo de Mantenimiento:

$$CM = S \times Rcv \times Cd$$

Donde:

**CM:** Costo de mantenimiento de las Cuentas por Cobrar.

**S:** Saldo promedio de las Cuentas por Cobrar.

**Rcv:** Razón de costos variables.

**Cd:** Costo del dinero usado para este mantenimiento.

*Fuente: Ross, Stephen A (1997) Finanzas Corporativas. Pág. 878*

En el Costo de Mantenimiento de las Cuentas por Cobrar solo se toman en cuenta los costos variables porque es el único elemento de costo en las cuentas por cobrar que debe ser financiado. Para decidir sobre un cambio en la política de crédito es fundamental evaluar si los ingresos por ventas aumentarán más que los costos (incluyendo los costos relacionados con el crédito) ocasionando que los flujos de efectivo aumenten; por lo que será necesario determinar los siguientes indicadores:

- La contribución adicional de utilidades por ventas.
- La inversión promedio en Cuentas por Cobrar sin el plan de descuento.
- La inversión promedio en Cuentas por Cobrar con el plan de descuento.

- La inversión marginal en Cuentas por Cobrar.
- El costo de la inversión marginal en Cuentas por Cobrar.
- El costo de las cuentas incobrables con el plan de descuento.
- El costo de las cuentas incobrables sin el plan de descuento.
- El costo de las cuentas incobrables marginales.
- El costo del descuento por pronto pago.
- La utilidad resultante del plan de descuento.

**Costo de Oportunidad:** representan la pérdida de ventas por rechazar el ofrecimiento de crédito. Este costo es bajo cuando el crédito es concedido.

La suma de ambos costos asociados a una política particular de crédito se llama curva del costo del crédito total. El punto se identifica como el mínimo de la curva de costo total si la empresa extiende más crédito que el mínimo determinado, el flujo neto de caja adicional de los nuevos clientes no cubre el costo asociado de la inversión en cuentas por cobrar.

Por su parte, Steven Bolten (1996) plantea que los costos principales asociados con las cuentas por cobrar están determinados como:

**Costos de Cobranza:** Si la política de la empresa es vender estrictamente al contado, no tiene costo de cobranza porque todos los clientes harán su pago a la hora de recibir las mercancías, pero si comienza a extender crédito esperando atraer más clientes incurrirá en costos de cobranzas porque tendría que contratar a un especialista de crédito y personal especializado para el departamento económico - financiero, conseguir fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuáles clientes son confiables, además de sostener y operar de forma general un departamento de crédito dotándolo de elementos esenciales como papelería, gastos de correo y tiempo de computadora.

**Costo de capital:** Una vez que la empresa decida otorgar crédito, tiene que obtener recursos para financiarlo, debe pagar a sus empleados, a sus proveedores de materias primas, y a todos aquellos que fabrican y distribuyen el producto mientras espera a que el cliente pague por el mismo. La diferencia de tiempo implica que tendrá que conseguir recursos por fuera (o utilizar los generados internamente, que se podrían invertir con más provecho en otra parte) para cumplir con sus pagos mientras espera los de sus clientes. El capital es cero y la empresa tiene que soportar el costo.

**Costos de morosidad:** La empresa incurre en costos de morosidad cuando los clientes se demoran en el pago. El hecho de que no paguen a tiempo aumenta otros costos a los que van asociados con

la cobranza normal. Habrá que pagar el costo de los recordatorios que se envían por escrito, de las demandas por vía legal, de las llamadas telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar. Si la empresa se ve en el caso de pasar la cuenta a una agencia de cobros por lo general perderá una parte considerable de la cantidad que se recupere por los pagos de los servicios de la agencia. La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, la cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrir el período de cobro normal.

**Costo de Incumplimiento:** la empresa incurre en costo de incumplimiento cuando el cliente no paga definitivamente. Además de los costos de cobranzas, de capital y de morosidad en que incurriría hasta ese momento, la empresa incurre en el costo de los artículos vendidos y no pagados. Tendrá que cancelar la venta en cuanto decida que la cuenta morosa se ha vuelto incobrable.

En resumen, para poder adoptar una u otra política será necesario evaluar el riesgo y el rendimiento de la decisión tomada.

### 1.3.2 Política óptima de crédito comercial

La política óptima de crédito depende de las características óptimas de las organizaciones, o sea, empresas con exceso de capacidad, bajos costos variables de operación, alta clasificación de impuestos y clientes repetitivos, pueden extender créditos de forma más liberal que otras.

Con relación a los demás elementos que han de tomarse en cuenta para la toma de decisiones en el otorgamiento de crédito, que son el tiempo de dilación del cobro, la tasa de actualización utilizada y el importe del cobro dilatado, son los que determinan precisamente el costo de oportunidad del capital invertido en cuentas por cobrar por el crédito otorgado. El otro elemento que está relacionado con la probabilidad de no recaudar las cuentas por cobrar, es el riesgo de la concesión de crédito, por esta razón es muy importante la información que la empresa pueda obtener sobre los clientes. Una vez que el analista de crédito ha reunido la evidencia necesaria y la ha analizado, se enfrenta a la primera interrogante: ¿qué condiciones de venta se establecerán?, las cuales determinarán el importe de crédito, la posible concesión de descuento y el tipo de instrumento de crédito comercial que servirá de garantía.

Frecuentemente parte de las condiciones de venta contienen la posibilidad de brindar descuento en efectivo, cuyo objetivo básico es el incremento de la velocidad de la cobranza; por lo que es factible determinar cuánto le cuesta a la empresa ofrecer descuentos y si es conveniente o no.

Stephen Ross (1997) plantea que en este caso es preciso calcular el Valor Presente de las dos alternativas (sin ofrecer descuento y ofreciendo descuento) a las que llama política corriente y política propuesta respectivamente; teniendo en cuenta la tasa elegida para descontar, el valor actual de cada opción se calcularía a partir de las siguientes expresiones:

- (Sin descuento)

$$VP = \frac{\text{Importe a pagar por las mercancías}}{1 + (\text{tasa de actualización} * \frac{\text{periodo de pago (plazo de crédito)}}{365})}$$

- (Con descuento)

$$VP = \frac{\text{Importe a pagar por las mercancías} (100 - \% \text{ de descuento})}{1 + (\text{tasa de actualización} * \frac{\text{periodo de pago (plazo de crédito)}}{365})}$$

La tasa de actualización sería el costo de oportunidad del capital invertido en cuentas por cobrar. Lógicamente, se seleccionaría la alternativa con mayor Valor Presente, y que estuviera por encima del valor obtenido en el ofrecimiento de venta sin descuento.

Si la demanda es elástica las ventas deben incrementarse como resultado de la disminución de este precio. El período promedio de cobranza debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de las cuentas por cobrar. Los gastos por cuentas malas o incobrables deberán minimizarse pues la mayor parte de los clientes pagan antes. El aspecto negativo del descuento por pronto pago es que puede provocar una disminución en el margen de utilidad por unidad, ya que son más los clientes que aprovechan la rebaja y pagan así un precio menor.

Es preciso señalar que pueden existir posibles efectos colaterales derivados del ofrecimiento del descuento, específicamente, un potencial incremento de las ventas y una nueva estructura de costo. La decisión del plazo a otorgar a cada cliente también tiene sus efectos, pues las empresas afectan la demanda confiando aumentarla al ampliar el período de crédito. En este caso, es necesario evaluar la correspondencia entre el rendimiento de las ventas adicionales y el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en cuentas por cobrar (Costo de Oportunidad).

Siempre y cuando el rendimiento sobre las ventas adicionales provocadas por el incremento del plazo, exceda el rendimiento requerido sobre la inversión en cuentas por cobrar adicionales, vale la pena el cambio del plazo de crédito. En este caso, hay que tener en cuenta además el riesgo de impago; por lo que deben realizarse diferentes cálculos, por ejemplo: la estimación de cuentas malas e incobrables, teniendo en cuenta que al liberar los plazos de crédito, los estimados por cuentas malas se elevan.

Para el análisis de los patrones de crédito se debe considerar, el importe gastado en los procedimientos de cobro. “Dentro de una escala, mientras mayor sea la cantidad relativa gastada será menor la proporción de pérdidas por cuentas malas y más corto el período promedio de cobro, si todos los demás factores permanecen sin cambios”. (Weston, 2006, p.532)

Si las ventas son independientes del esfuerzo de cobranza, el nivel apropiado de gastos de cobros incluye de nuevo un compromiso: en esta ocasión es el nivel de gastos por una parte y la reducción en el costo de pérdida por cuentas malas junto con la reducción de la inversión en cuentas por cobrar por la otra parte. En esta situación, los cálculos son los mismos que en el caso del descuento otorgado y para los pedidos por falta de pago.

Como es lógico, una empresa no puede permitirse esperar mucho tiempo antes de iniciar los procedimientos de cobro; sin embargo, si la presión ejercida en la gestión de cobranzas es demasiado puede provocar pérdida de ventas y mayores gastos por cobros.

La recuperación de las Cuentas por Cobrar constituye la fase culminante del proceso de ventas al crédito, por lo tanto los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta aspectos acordes a este objetivo:

- **Causas de que las ventas no se cobren a su vencimiento:** Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos para evaluar la técnica de cobranza correspondiente en cada caso.
- **Sistemas que se utilizan para observar las cuentas:** En el caso en el que el número de clientes y el monto de las cuentas por cobrar sea muy alto, el uso de los sistemas modernos de procesamiento electrónico; permite establecer sistemas comprobatorios de los vencimientos de las cuentas por cobrar.
- **Análisis de las cuentas:** Consiste en clasificar las Cuentas por Cobrar de acuerdo con el tiempo durante el cual han estado vigentes, este procedimiento debe realizarse en forma permanente y sus resultados se presentan en un estado de análisis de cuentas, el cual generalmente contiene: nombre y dirección de la empresa deudora, monto de la deuda, parte de la deuda corresponde a cada mes atrasado en los pagos o facturas anteriores pendientes de cancelación.

Las condiciones específicas para una cobranza efectiva no están descritas de forma categórica y absoluta, pero es posible afirmar que su éxito depende fundamentalmente de los siguientes aspectos:

1. Considerar que el éxito de la cobranza se inicia con una buena evaluación de las solicitudes de crédito.
2. Las cobranzas son parte de las funciones financieras y comerciales, así como de la alta dirección de la organización.
3. El establecimiento de políticas, procedimientos y estrategias relacionadas con la gestión de cobros, determinan la forma más adecuada para cubrir las necesidades y darle seguimiento y control a las operaciones de cobro.
4. La capacitación del personal en el desarrollo de habilidades que orientan a mejorar su capacidad negociadora y de comunicación, son importantes para obtener resultados favorables en la gestión de cobranzas.
5. La automatización de los procesos internos de la empresa, relacionados con la gestión de cobranzas permite ejercer dicha función con mayor orden, rapidez y calidad en la información, colocando a la organización en un nivel competitivo.

## **1.4 Papel del crédito comercial en la actividad empresarial**

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde diferentes puntos de vista:

### 1. Desde el punto de vista contable:

Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originadas por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de una empresa y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios, por ejemplo: depósitos reembolsables, reclamaciones por pérdidas a daños, anticipos dados para compra de mercancías, etc.

### 2. Desde el punto de vista administrativo:

Una organización será más eficiente siempre y cuando satisfaga eficazmente a sus clientes, es decir, no solamente venderles sus productos y/o servicios, sino también satisfaciendo los deseos y las necesidades humanas. La satisfacción de ambas necesidades (el crédito comercial y el del consumidor), constituye el reto profesional de la gestión del crédito desde el punto de vista administrativo. Por lo que se hace evidente, que esta gestión debe estar acompañada de estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito. Asimismo, en la cobranza de los créditos otorgados en plazos normalmente establecidos por la política crediticia de cada entidad.

### 3. Desde el punto de vista financiero:

Desde el punto de vista financiero, las cuentas por cobrar constituyen fondos comprometidos. Esto significa una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. Esto a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que entren los fondos a la empresa. De la misma forma, también se afectarán los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por cuentas incobrables. Así, desde el punto de vista financiero, es posible afirmar que de una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades.

### 4. Desde el punto de vista económico:

La confianza y voluntad para el otorgamiento de crédito, monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa (de prosperidad o de recesión) en la cual se encuentre el cliente. En consecuencia, cuando una entidad se encuentra en un período de recuperación debido al incremento en la demanda de sus productos u otros factores del mercado, mejora el comportamiento de sus indicadores económicos financieros, invierte en activos fijos, aumentándose el nivel de utilidades en correspondencia con el alza de la demanda y los precios; por lo que existe una mayor tendencia a negociar nuevos créditos. Se necesita la utilización de la totalidad del capital y mano de obra para satisfacer la demanda. Por el contrario, en una época de depresión, en la cual la demanda se nivela o es inferior a la producción, las empresas quedan con niveles de inventarios elevados que no pueden vender; se trata de acelerar el cobro de las cuentas y documentos por cobrar, y en muchos casos se venden activos fijos para pagar a los acreedores y aumentar la liquidez; en la mayoría de las ocasiones es imprescindible la reducción definitiva o temporal del personal.

Este enfoque resalta el papel que desempeña el crédito en las diversas etapas evolutivas de las organizaciones y su vínculo con el ciclo de los negocios en los niveles de cuentas por cobrar, en la concesión y en la restricción del crédito. En Cuba, sin embargo no puede evaluarse el comportamiento de las Cuentas por Cobrar desde el punto de vista económico teniendo en cuenta las etapas de prosperidad o recesión económica de las entidades, pues es una economía planificada, donde no existen movimientos cíclicos y las etapas de desarrollo de las organizaciones están determinadas mayormente por normas y regulaciones que rigen el funcionamiento de los diferentes ministerios o sectores a los que pertenece cada entidad.

---

## CAPÍTULO II.: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL ORIENTE SUR DE HAVANA CLUB.

---

### 2.1 Caracterización de la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club.

La marca Havana Club se funda en 1878 año en el que José Arechavala abrió una de las mayores destilerías de la isla “La Vizcaya”, ubicada en Ciudad de Cárdenas. Concebida desde sus inicios como una marca Premium, Havana Club fue consolidando posiciones, fundamentalmente en el occidente del país.

Varias décadas más tarde, dentro de las cientos de marcas de rones reconocidas por el Registro Cubano de Marcas, es seleccionada para ser lanzada al mercado internacional, como insignia de la industria ronera cubana. Comenzando así su indetenible carrera internacional, sustentada por una vocación ya implícita debido a su fácil reconocimiento de origen y favorecida por sus indiscutibles atributos: calidad, historia y tradición.

El 22 de noviembre de 1993 se firma en La Habana el Convenio Asociativo que, a partir de entonces, afilia a la empresa Cuba Ron S.A con el grupo Pernod-Ricard, para el desarrollo internacional del ron Havana Club. En ese mismo momento se crea Havana Club Internacional S.A.

A partir de junio del 2003 comienza a funcionar esta empresa bajo el nombre jurídico de División Territorial Havana Club International Santiago de Cuba y con el nombre comercial Havana Club International, cuya actividad es venta y distribución de bebidas espirituosas, con propiedad mixta y con forma jurídica de Sociedad Anónima (SA). La entidad es una Empresa de Gestión Mayorista ya que esta no vende el producto directamente al cliente final por lo que constituye el proveedor encargado de circular y vender el producto a las redes minoristas, correspondiendo su actividad al sector terciario, prestación de servicios. En su organización territorial la empresa abarca todo el oriente-sur del país, es decir, las provincias de Santiago de Cuba, Granma y Guantánamo. La entidad tiene su domicilio en los Almacenes Universales, específicamente, en la carretera de Ciudadamar, kilómetro 4 ½.

La Empresa tiene como Objeto Social la comercialización y la distribución directa en Cuba de los rones Havana Club producidos en Cuba y de los Productos Pernod-Ricard; y todas aquellas actividades de publicidad, soporte, promoción y servicios vinculados a la marca

La **misión** de una empresa es su propósito general y responde a 4 preguntas: ¿Qué hace la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para quién lo hace?, ¿Por qué lo hace?, y la organización se ha planteado:

Desarrollar una marca y una empresa incomparables, de vanguardia, estrechamente vinculada a la cultura cubana, trabajando con pasión para satisfacer a los consumidores y clientes en beneficio de nuestros trabajadores y accionistas.

La **visión** de una empresa puede definirse como una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, y la empresa pretende: Ser el líder del ron Premium en el mundo en 2025.

La Responsabilidad Social de la organización se manifiesta en el apoyo que esta brinda a las políticas antidrogas, que forman parte de un completo Programa Social para el uso Responsable del alcohol, se promueve y exige el Consumo Responsable del mismo en todo momento. Dentro de la campaña del “Culto a la Vida”, surge la iniciativa patrocinada por Havana Club International S.A con el objetivo de educar la vida nocturna de adultos y jóvenes para un consumo responsable de alcohol, con mensajes de prevención dirigidos a estos, hablando su propio idioma y transmitiendo el deseo de la Marca de ser “Parte de su Mundo”, y haciendo eco del lema “O tomas o manejas”

Para el desarrollo general la empresa se ha trazado los siguientes **objetivos estratégicos**.

- Lograr el cumplimiento del plan de ventas en físico y valores tratando de mejorar el mix en la gama de los rones oscuros y productos Pernod-Ricard
- Mantener las cuentas por Cobrar y Pagar en los ciclos establecidos y tener las conciliaciones actualizadas según plan, todas las deudas deben estar reconocidas y documentadas
- Realizar una ejecución favorable del presupuesto de Gastos en todos los indicadores del Budget, tratando de minimizar gastos contra utilidades
- Capacitar a los sectores On–Off en materia de los productos de nuestra cartera para lograr un mayor conocimiento de nuestra marca y una mejor familiarización en ambos sectores.
- Mantener un trabajo cohesionado y en equipo con todas las áreas de la DT<sup>2</sup>: Sindicato, PCC<sup>3</sup> y Administración.

Para lograr estos objetivos se apoya en la Dirección Nacional que lo abastece con proveedores, para que los clientes mantengan una fluidez en los productos.

---

<sup>2</sup>DT: Dirección Territorial

<sup>3</sup>PCC: Partido Comunista de Cuba

En el diagnóstico del macro entorno se evalúa el comportamiento y evolución de las variables asociadas a las diferentes dimensiones del entorno, cuyos cambios incidirán de manera favorable o no, en la organización. Entre las variables están:

- Factores socio-económicos
- Factores políticos-legales
- Factores tecnológicos
- Factores socio-culturales.
- Factores medio ambientales.

Dentro de los factores económicos se ha observado la existencia de productos competitivos, producidos a bajos costos por lo que son comercializados a un bajo precio.

Al analizar los factores socio-culturales salta a la vista que la provincia Santiago de Cuba es la 2 provincia más poblada del país, por lo que las variables demográficas son de vital importancia, de igual forma en la región sur-oriental del país, que es el escenario de esta empresa, existe un gran consumo del ron. Sin embargo si nos remitimos a investigar los factores tecnológicos se puede observar una pobre madurez de las tecnologías y del acceso a estas en las zonas más orientales del país. Por otra parte existen políticas gubernamentales, que constituyen factores político-legales, que regulan el consumo de bebidas alcohol, sobre todo en menores de edad y en la esfera de la seguridad vial.

El análisis del micro entorno se realiza considerando la clasificación de Kast y Rosenzweig (1988), y las fuerzas relevantes de éste en la empresa se agrupan en:

*Cliente:* Los clientes fundamentales son las cadenas de tiendas (TRD, Caracol, Cimex), las cadenas de hoteles (Islazul, Cubanacan, Gran Caribe, Meliá) y otras (otras empresas, Gastronomía Especializada, Campismo, etc.)

*Proveedores:* Los proveedores con los que cuenta la organización son: Cuba Ron, ubicada en Villa Clara encargada de producir los Ronos Claros ( Añejo Blanco, Añejo 3 Años) y la Fábrica Havana Club en San José-La Habana encargada de producir los rones Oscuros ( Añejo Reserva, Añejo Especial, Añejo 7 Años).

*Competencia (frente a clientes):* Los principales competidores frente a los clientes son la empresa HRL Havana, Run and Licors (esta comercializa los rones de Cuba Ron como Ron Caney, Ron

Santiago entre otros y bebidas de importación como Vinos Torres), la empresa a Tecnoázucar (venta del Ron Mulata), ITH, el Cimex con el Ron Varadero

*Competencia (frente a proveedores):* La principal competencia frente a los proveedores son la Corporación Cimex que es abastecida del Ron Varadero por la Corporación Cuba Ron, y la empresa HRL que también es abastecida por Cuba Ron.

El análisis preliminar brindado por la empresa ha identificado las siguientes amenazas y oportunidades del mercado:

### ***Amenazas***

- Introducción en el mercado de nuevos rones de producción local a bajos precios
- Mantenimiento del bloqueo
- Existencia de la doble moneda.
- Economía Centralizada
- Regulaciones legales en el consumo de alcohol
- Alta cadena de impagos en el sector
- Pobre madurez de las tecnologías en el sector

### **Oportunidades**

- Calidad de los productos que ofertan
- Escases de productos Premium en el mercado
- Crecimiento del sector turístico
- Santiago es la segunda ciudad más poblada del país
- Apertura y crecimiento del trabajo por cuenta propia.
- Incremento del salario medio de la población.

De igual modo la organización cuenta con las siguientes fortalezas y debilidades.

### **Fortalezas**

- Compromiso de la organización con los planes de venta
- Profesionalidad del equipo de trabajo.
- Conciencia general del colectivo en función del control interno.
- Buenas condiciones de trabajo

- Alto prestigio de los productos
- Actividad contable automatizada
- Capacitación de la fuerza de trabajo.

### **Debilidades**

- Deterioro del parque automotor
- Demora en la solicitud de codificaciones de los productos con los diferentes clientes
- Ruptura del Stock de inventario.
- Capacidad de almacenamiento saturada.

## **2.2 Análisis de la estructura organizativa y la función de dirección de la Dirección territorial Oriente Sur de Havana Club.**

La Dirección Territorial de Oriente Sur de Havana Club, es la representación de la empresa Havana Club S.A en la región, teniendo como función principal la comercialización de los productos de la cartera de Havana Club y Pernod –Ricard, así como todas las actividades de soporte que requiera la organización en las provincias de Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo.

La empresa cuenta con un Sistema de Gestión Económica característico de la entidad, este abarca toda la contabilidad y la facturación de la misma. La facturación comienza por un pedido de venta realizado a solicitud de uno de los clientes; luego se realiza la facturación a través del sistema automatizado “Exact” en el cual se realizan todas las operaciones contables y financieras de la empresa abarcando desde la recepción de productos en el almacén hasta el destino final del mismo. Esto se realiza a través de sistema antes mencionado dándole entrada a los productos por los diferentes proveedores a través de la facturación, distribución y cobro del producto. Además esta enlazado nacionalmente a través de un servidor.

La entidad como dirección territorial comercializadora no incurre en costos de producción ya que solo se especializa en la venta de la mercancía.

Para su funcionamiento la división cuenta con un subsistema de administración, en cuanto a los factores físicos cuenta con subsistema de aprovisionamiento, comercialización y logístico, además posee un subsistema financiero y de inversión. El subsistema de recursos humanos se encuentra en la casa matriz.

El análisis de la estructura organizativa, a través del organigrama (Ver Anexo I) ha permitido identificar las siguientes características

- La horizontalidad, dadas por la disposición de las unidades.
- Reducción de la interacción vertical y la autoridad formal y el aumento de la integración lateral
- Mínima cantidad de personal en la estructura.
- Informatización de las relaciones entre las unidades y toma de la información de la fuente.
- Sustitución de los niveles jerárquicos por relaciones de coordinación a un mismo nivel.

La empresa cuenta con un total de 12 trabajadores de los cuales 11 son hombres y una es mujer, de estos el 58% alcanza el nivel escolar superior, y el restante 42% medio superior, la edad media de estos trabajadores ronda los 51 años, con una mínima de 48 años y una máxima de 59 años.

TablaI: Caracterización de la fuerza de trabajo.

<b>Cargo</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel Escolar</b>	<b>Sexo</b>
Director Territorial	48	Medio Superior	M
Facturadora	57	Superior	F
Gestor de Ventas	51	Superior	M
Gestor de Ventas	53	Superior	M
Gestor de Ventas	48	Superior	M
Jefe de Control y Despacho	50	Medio Superior	M
Chofer Distribuidor	59	Medio Superior	M
Chofer Distribuidor	49	Medio Superior	M
Chofer Distribuidor	48	Medio Superior	M
Encargado del Almacén	51	Superior	M
Económico	52	Superior	M
Cobrador	50	Superior	M

La entidad maneja el mecanismo de asignación de recursos mediante las transferencias de los productos entre direcciones territoriales de los proveedores principales y otros proveedores para la venta y para la compra de otros materiales como insumos y otros que resulten necesarios.

Además se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones de inversión mediante el plan de inversión que elabora agencia en base al plan de necesidades de inversión.

La empresa consume según las necesidades que se posean y las asignaciones que le realizan la casa matriz y Cuba Ron que es el accionista mayoritario de la Sociedad Anónima, estos pueden ser

combustible, material de oficina, aseo, material de informática, piezas de repuesto para los carros, entre otros, que permitan llevar a cabo correctamente la actividad fundamental de la entidad, en este aspecto es importante señalar que todos estos insumos y servicios que recibe la entidad son pagados en su totalidad en CUC, y no se recibe ningún trato diferencial en beneficio de la entidad, ejemplo de lo planteado es lo referente al combustible que lo adquieren solamente a través de CUPET . Los gastos de la organización se caracterizan por ser elevados pero al mismo tiempo se encuentran en correspondencia con las ganancias que también son muy elevadas ya que se trata de un producto de alta calidad y prestigio en el mercado nacional e internacional y por tanto el mecanismo de fijación de precios de los mismos se lleva a cabo a través de la Casa Matriz (Dirección Nacional) la que propone al Ministerio de Finanzas y Precio, y este último es el encargado de aprobarlo.

## 2.3 Diagnóstico de la situación económica y financiera de la DT

### 2.3.1 Análisis de la situación económica de la DT

La medición de la eficiencia económica se realiza básicamente mediante el análisis económico financiero de sus actividades, reflejada en sus indicadores de carácter general. En la División Territorial se confecciona al cierre de cada periodo contable, un informe minucioso donde se analiza el cumplimiento de los ingresos, los gastos, el margen de utilidad y los indicadores de cobros y pagos, los cierres anuales en esta empresa tienen la particular complejidad de que se realizan simultáneamente 2 cierres; el cierre Cuba, que comprende desde los meses de enero a diciembre, y el cierre Pernod –Ricard exigible por el grupo, que comprende desde julio hasta junio (12 meses), es por esto que otros documentos económicos se realizan considerando estos dos periodos, por ejemplo el plan comprende un periodo de 18 meses (12 meses del año Cuba y un semestre del Pernod-Ricard), pero en esta investigación solo se tendrá presente los periodos de enero-diciembre del 2015 y 2016. De igual modo es necesario tener presente que la empresa en cuestión es una dependencia, por lo que los volúmenes de transferencias entre la división, la Oficina Central y otras Direcciones Territoriales son considerables. Es válido destacar también que la empresa no opera con la doble moneda, por lo que todos sus estados financieros se encuentran expresados en CUC.

TablaII: Indicadores de eficacia

Indicador	2015		2016		2015	2016	Varia- ción (%)
	Plan	Real	Plan	Real	Cumplimiento (%)		
Ventas	2.108.339,85	2.694.401,35	2.569.799,16	2.994.936,29	127,80	116,54	111,15

Gasto total	1.702.926,09	2.136.563,76	2.131.986,47	2.261.752,13	125,46	106,09	105,86
Utilidad	405.413,76	557.837,59	437.812,70	733.184,16	137,60	167,47	131,43
VAB <sup>4</sup>	535237,668	737308,33	707546,6778	983865,69	137,75	139,05	133,44

En el año 2015 se logró sobre cumplir las ventas del plan en un 27,8%, y en correspondencia con esto también se elevaron los gastos por encima del plan en un 25,46%, pero dado que el sobre cumplimiento de los ingresos superó a los gastos, las utilidades también se sobre cumplieron en un 37,6% y junto con esto el VAB que brinda la empresa que se logró cumplir en el 2016 y 2017 en un 137,75% y 139,05 % respectivamente, con una dinámica de crecimiento del 33,44%.

---

<sup>4</sup>VAB: Valor Agregado Bruto

Tabla III: Indicadores de eficiencia

Indicadores	2015		2016		2015	2016	Variación (%)
	Plan	Real	Plan	Real	Cumplimiento del plan (%)		
Promedio de trabajadores	12	12	12	12	100,00	100,00	100,00
Productividad VAB	44603,14	61442,36	58962,22	81988,81	137,75	139,05	133,44
Gasto de salario /ventas	0,032	0,03	0,05	0,03	93,48	50,39	85,62
Rentabilidad sobre ventas	0,19	0,21	0,17	0,24	107,67	143,69	118,24
Rentabilidad de los Gastos	0,24	0,26	0,21	0,32	109,67	157,86	124,16

El primer indicador de eficiencia a analizar es el promedio de trabajadores el cual no ha tenido variación con respecto al plan ya que todas las plazas están cubiertas y no se han planificado nuevos puestos, esto junto con el crecimiento del VAB garantizó que de la productividad planificada por trabajador de 44603,14 CUC ascendiera a 61442,36 CUC representando un 37,75%, en el 2015 no se planifico un aumento salarial lo que condiciono que por cada peso vendido se destinará al gasto de salarios 0,03 pesos y representa un 93,4% del plan porque los ventas si se sobre cumplieron significativamente. De igual modo en este año cada peso vendido reportó una rentabilidad del 21%, incrementándose por encima del plan en un 7,67%, los gastos totales reportaron una rentabilidad del 26%, cumpliéndose en un 9,67%.

El recién culminado 2016 fue un excelente año para la empresa ya que lograron ingresos que se acercaron a los 3 millones de CUC (2.994.936,29) esto se logró en gran medida por la ampliación que experimenta el sector turístico que condicionó que se sobre cumpliera el plan en un 16,54%, por consiguiente los gastos totales también se elevaron en un 6,09%, se alcanzaron en el 2016 utilidades de 733.184,16 CUC que representaron un 167,47% del planificado, por consiguiente el VAB también se sobre cumplió en un 39,05%. Con respecto a los indicadores de eficiencia se puede decir que el promedio de trabajadores se comportó del mismo modo que en el año antecedente, y se alcanzó una productividad por trabajador de 81988,81CUC cifra que está por encima de la planificada en un 39,05%, es importante destacar que en el año que se analiza si se planifico un incremento salarial muy considerable, pero este no llegó nunca a ejecutarse lo que condiciono que

el gasto de salario por peso vendido se mantuviera en 0,03 pesos, y representó apenas el 50,39%, las rentabilidades de ventas y gastos totales si se sobre cumplieron en un 43,69% y 57,86% respectivamente.

Al analizar las variaciones del 2016 con respecto al 2015 salta a la vista el crecimiento que experimenta la organización, donde las mayores variaciones que se tienen son en el VAB con un 33,44% condicionando que la productividad de este indicador variara en igual por ciento, seguido de las utilidades (31,43%), las rentabilidades de las ventas y gastos totales también aumentaron demostrando que la empresa también ha mejorado en términos de eficiencia.

### **2.3.2- Análisis de la situación financiera de la DT**

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos débiles que deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección.

Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad, se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales (Balance General y Estado de Resultado), sino, que debe consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores puedan tomar decisiones. Existen diferentes técnicas que pueden emplearse, en este trabajo se confeccionarán los Estados financieros comparativos y el cálculo e interpretación de las razones financieras.

A los efectos de mostrar la situación real desde el punto de vista financiero se realizó una reestructuración de las cuentas reflejadas en los estados financieros de la sucursal debido a que en el caso de las cuentas de efectivo e inventario, se contabilizan también dentro de otros activos, los que corresponden a las transferencias entre las direcciones territoriales y la oficina central, las cuales deben reflejarse en las cuentas de activo y pasivo corriente. (Ver Anexo II).

## Razones de Liquidez

La liquidez de una empresa se mide en función de su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento, tomando en cuenta que un síntoma común de problemas financieros es la liquidez limitada, estas razones pueden ofrecer un panorama claro de problemas de flujo, sin embargo los activos líquidos no generan una tasa de rendimiento particularmente alta, por lo que se debe buscar el equilibrio entre la necesidad de seguridad que les proporciona la liquidez y el bajo rendimiento de los activos líquidos. Las dos medidas básicas de liquidez son la razón circulante y prueba ácida.

Tabla IV: Razones de liquidez y solvencia

Razones de Liquidez y Solvencia	Unidad	2015	2016	Dinámica
Razón Circulante	CUC	1,45	1,64	113,04%
Razón de tesorería	CUC	1,14	1,35	119,24%
Liquidez Inmediata, Prueba ácida	CUC	1,34	1,53	114,54%
Rotación del capital de Trabajo	Veces	2,60	2,09	80,36%

En el caso de la empresa en cuestión para el año 2015 contaba con 1,45 CUC de activos circulante por cada CUC de pasivos circulante, ratio que aumento para el próximo periodo hasta los 1,64 CUC representando un crecimiento del 13,04% con respecto al año base, el crecimiento de este ratio en particular esta provocado por el aumento de los activos circulantes y la disminución de los pasivos corrientes.

En el caso de la razón de tesorería en el primer año que se analiza la entidad contaba con 1,14 CUC de efectivo (no se cuentan con valores negociables) por cada peso de pasivo circulante, pero dado que al cierre del 2016 el efectivo habían aumentado en un 116,3% y los pasivos circulantes se redujeron en 97,5% provocaron que en este segundo año la empresa contara con 1,35 Cuc de efectivo por cada peso de pasivo circulante, incremento que representa un 119,24%

La prueba ácida representa las veces que el activo circulante más líquido cubre los pasivos circulantes, y estos al cierre del año recién concluido ascendían a 1,34 CUC de activos más líquido por cada CUC de pasivos circulantes, y habían aumentado en un 114,54% con respecto al año que lo antecede.

La rotación del capital de trabajo en el año 2015 era de 2,60 veces y al año siguiente este rotó en 2,09 veces, está disminución del 80,36% se explica con el hecho de que el crecimiento del capital de trabajo fue mayor al crecimiento de las ventas, generándose así la disminución de este ratio.

## Razones de actividad

Las razones de actividad miden la velocidad a la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir en entradas y salidas. En un sentido, las razones de actividad evalúan qué tan eficazmente opera la empresa considerando diversas dimensiones, como la administración del inventario, la capacidad de cobro, y la gestión de gastos. También es posible evaluar la eficiencia con la que se utilizan los activos totales.

Tabla V: Razones de actividad

Razón de Actividad	Unidad	2015	2016	Dinámica
Rotación de inventario	Veces	6,36	7,13	112,13%
Edad Promedio del inventario	Días	57,42	49,57	86,34%
Rotación de las cuentas por cobrar	Veces	6,32	8,29	131,17%
Periodo promedio de cobro	Días	57,74	44,02	76,24%
Rotación de las cuentas por pagar	Veces	126,01	219,30	174,03%
Periodo promedio de pago	Días	2,90	1,66	57,46%
Rotación de activos	Veces	0,79	0,80	100,98%

La rotación del inventario arrojó que en el año ya concluido el inventario rotó 7,13 veces que representó un 112,13% con respecto al 2015; provocando que el número promedio de días que se requieren para vender el inventario fuera de 49,57 días en el 2016 y de 57,42 días para el 2015.

En la dependencia de Havana Club en el territorio se han creado y cobrados las cuentas por cobrar en el 2016 8,29 veces y la dinámica de crecimiento con un 131,17% muestra que se ha mejorado en la gestión del crédito, dato que se corrobora con periodo promedio de cobro que en el 2015 fue de 57,74 días y en el 2016 fue de 44,02 días, aún así este ratio está un poco elevado para la división ya que esta posee contratos de 30 y 45 días, por lo que lo ideal sería que no se sobrepasaran los 37 días.

El análisis de la gestión de pago de la empresa se realizó teniendo en cuenta los ratios de rotación de las cuentas por pagar y periodo promedio del pago, para la primera razón en el año 2015 las cuentas por pagar se han creado 126,01 veces en lo que se refiere a las compras realizadas, para el año siguiente este aumenta a 219,3 veces ya que aumentaron las ventas y por consiguiente las compras realizadas, esto provocó que cada 1,66 días se realizará el pago a los proveedores cifra que representa tan solo el 57,46% del año precedente.

Para el cierre del año que ha concluido la empresa obtuvo 0,80 veces los ingresos equivalentes a la inversión en activos y en el año que le antecede 0,79.

### Razones de deuda

Las razones de deuda indican la cantidad de dinero ajeno que la organización está utilizando para generar utilidades.

Tabla VI: Razones de deuda.

Razones de Deuda	Unidad	2015	2016	Dinámica
Razón de endeudamiento	CUC	0,67	0,59	88,61%
Estructura de Capital	CUC	2,02	1,46	72,01%

El primer ratio de deuda a analizar en la Dirección Territorial es la razón de endeudamiento, que mide la proporción de activos totales que están financiados por los acreedores de la empresa, en el 2015 estos representaban el 67% del total de activo y al año siguiente el 59%, esta disminución respondió a la disminución del total de pasivo y por consiguiente se registró un aumento del financiamiento propio ocasionando que la estructura de capital también variara significativamente ya que en el primer año se contaba por cada peso de capital con 2,02 de pasivo, y al segundo año con 1,46.

### Razones de rendimiento

Las razones de rendimiento permiten el análisis de las utilidades de la empresa en relación con un nivel dado de ventas, un cierto nivel de activos, o en función de la inversión.

Tabla VI: Razones de rendimiento

Razones de Rendimiento	Unidad	2015	2016	Dinámica
Margen de utilidad sobre ventas	CUC	0,21	0,24	118,24%
ROA <sup>5</sup>	CUC	0,16	0,20	119,40%
ROE <sup>6</sup>	CUC	0,49	0,48	97,03%

La razón margen de utilidad sobre ventas mide la proporción de las ventas que se convierten en utilidades ó en pérdida, es decir la eficacia de la empresa para generar utilidades de las ventas que realiza, en el caso de la entidad la empresa obtuvo 0,21 CUC de utilidades por cada unidad

<sup>5</sup> ROA: Rendimiento sobre Activos Totales

<sup>6</sup> ROE: Rendimiento sobre el Capital

monetaria vendida en el 2015, y producto de que mejoró la eficacia de la organización al siguiente año creció esta cifra en un 118,24% (0,24 CUC de utilidad por cada peso vendido).

El rendimiento sobre los activos totales mide la eficacia de la organización para generar utilidades a partir de los activos disponibles en el caso en cuestión cada peso de activo generó en el último año 0,20 pesos de utilidad, este ratio creció en un 119,40% con respecto al año anterior.

El rendimiento sobre el capital total permite evaluar la capacidad de operación de la empresa para generar utilidades al capital invertido, en el primer año que se analiza la empresa ganó 0,49% sobre su capital contable, al año siguiente este disminuyó hasta 0,48% esto se provocó en gran medida porque el aumento del capital fue mayor que el de las utilidades, en el balance general comparativo se puede observar como el capital total pasa de ser el 33,06% en el 2015 a un 40,68% del total de financiamiento en el año 2016(Ver Anexo III).

#### **2.4 Procedimientos para la gestión de las cuentas por cobrar en la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club S.A.**

La división es una unidad comercializadora, y reviste vital importancia el estudio de la forma en que esta realiza su gestión de cobro, de manera que sus ventas queden garantizadas, pues sin los ingresos que se obtienen por este concepto no se podría vender el servicio y mucho menos existir como entidad autofinanciada.

Aplicando la técnica de entrevistas se pudo constatar como la entidad realiza en la práctica su gestión de cobros y como tiene implementada su política de crédito a clientes.

En el Certificado Legal (Ver Anexo V) de la organización queda plasmado que el Director Territorial está facultado para firmar los contratos con los clientes (Ver Anexo VI), el objetivo de estos documentos es regular las relaciones y establecer las obligaciones entre las partes, para la compra y pago por parte del comprador y la venta y cobro por parte del vendedor, en los contratos queda establecido que los pagos que se le realizan a la empresa son a través de cheque, transferencia bancaria o Letra de Cambio en el banco BFI, los días de término de crédito comercial que ofrece la empresa son de 30 y 45 días y en caso de incumplimiento se sobrecargará al comprador con un interés moratorio ascendente al 5% anual (Ver Anexo VI) (0,016% por cada día de mora), así como los gastos financieros por demanda judicial y de otra naturaleza en que incurra el vendedor derivados del impago de la deuda. Cada cliente cuenta con una Ficha de Cliente (Ver Anexo 4)

Es importante señalar que la empresa nunca ha recurrido al pago de intereses por mora, ni litigios a pesar de que muchos clientes no cumplen con los días de término de crédito, de igual modo la organización no ofrece descuento por pronto pago.

## CAPÍTULO III. LA POLÍTICA DE CRÉDITO COMERCIAL EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE ORIENTE SUR DE HAVANA CLUB INTERNACIONAL.

### 3.1 Evaluación de la política de crédito comercial en la Dirección Territorial.

#### 3.1.1 Análisis de la gestión de crédito comercial.

Para realizar el análisis de la política de crédito de la Dirección Territorial de Havana Club, en el año 2016, se aplicó el Diagrama de Pareto, con el objetivo de clasificar los clientes y centrar la atención en aquellos que tienen un peso significativo en la gestión económica financiera de la empresa.

A continuación se presenta una síntesis del Diagrama de Pareto, donde se exponen los fundamentos conceptuales del mismo.

El Diagrama de Pareto tiene sus fundamentos en la investigación desarrollada por el economista italiano Wilfredo Pareto a finales del siglo XVIII, quien demostró que la distribución de la renta en los países capitalistas presentaba una regularidad desde el punto de vista estadístico, en cuanto a su comportamiento. El Principio de Pareto se difundió y se hizo extensivo a la investigación y práctica empresarial. Su aplicación más difundida está relacionada con el control de los inventarios; no obstante su basamento general es aplicable a otras esferas de la economía empresarial y en específico al problema de la toma de decisiones.

En la presente investigación el autor utiliza el Diagrama de Pareto para fundamentar un control por excepción respecto a los clientes que se relacionan con la DT:

Una vía de clasificar a los clientes es a través del volumen de ventas a créditos realizadas por la entidad en el año 2016 y sobre esta base se aplicó el Diagrama de Pareto. Según este diagrama la clasificación de los clientes responde al siguiente esquema:

Clientes	Ventas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Clasificación

Los clientes pueden quedar clasificados en tres grupos:

**Grupo A:** Comprende el conjunto de clientes que tienen hasta un 80% de participación en el total de las ventas. Estos clientes constituyen en su mayoría clientes habituales que por su volumen de compras son los mejores.

**Grupo B:** Se refiere al conjunto de clientes que tienen hasta un 15% de participación en el total de las ventas. Este grupo puede estar considerado por algunos clientes habituales y ocasionales.

**Grupo C:** Agrupa el conjunto de clientes que tienen hasta un 5% de participación en el total de las ventas a crédito de la empresa. Fundamentalmente este grupo está compuesto por clientes ocasionales o eventuales.

A continuación se muestran los resultados de aplicar el Diagrama de Pareto (Ver Anexo VII) para las ventas del año 2016.

Tabla VII. Resultados de la aplicación de Pareto para total de clientes por dependencias<sup>7</sup>

Clasificación	Número de dependencias	Frecuencia Relativa
Grupo A (80%)	119	38%
Grupo B (15%)	96	30%
Grupo C (5%)	101	32%
Total	316	100%

La empresa cuenta con un total de 316 clientes, agrupados en 39 Cadenas, Corporaciones o Grupos, de estos clientes 119 pertenecen al primer grupo (o grupo A) y representan un 38% del total de las ventas, el segundo y tercer grupo está constituido por el 30% y 32% respectivamente.

Estos 316 clientes son los que realizan los pedidos a la DT, pero no son los que ejecutan el pago de las facturas, estos son efectuados por sus respectivas Cadenas, Corporaciones o Grupos, de ahí la necesidad de un análisis de las ventas a este nivel (Ver Anexo VIII).

Tabla VIII. Resultados de la aplicación de Pareto para total de Empresas

Clasificación	Número de Empresas <sup>8</sup>	Frecuencia Relativa
Grupo A (80%)	10	26%
Grupo B (15%)	11	28%
Grupo C (5%)	18	46%
Total	39	100%

El

Diagrama de Pareto muestra que 10 Empresas absorben el 80% del volumen de ventas de la DT y representan apenas el 26%, estas son el CIMEX y Palmares de las tres provincias, las Tiendas Recaudadoras de Divisa de Santiago y Guantánamo, así como el grupo Islazul de Granma y Guantánamo. El grupo B y C los constituyen 11 y 18 Empresas que constituyen el 28 y 46% respectivamente.

<sup>7</sup> Se denomina dependencia a los establecimientos pertenecientes a las diferentes Cadenas, Corporaciones y Grupos.

<sup>8</sup> Se designará como Empresas, en este caso, a las diferentes Cadenas, Corporaciones y Grupos a las que le vende la División Territorial.

Con el objetivo de facilitar el posterior análisis de las cuentas por cobrar, se ha decidido realizar un tercer Diagrama de Pareto que muestre cuales son las dependencias de las Empresas del grupo A que mayor volumen de ventas reclaman a la organización en cuestión (Ver Anexo IX).

Tabla IX. Resultados de la aplicación de Pareto en las dependencias de las empresas con el 80% de las ventas

<b>Clasificación</b>	<b>Número de dependencias pertenecientes a las Empresas del Grupo A(10)</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Grupo A (80%)	94	37%
Grupo B (15%)	75	30%
Grupo C (5%)	81	32%
Total	251	100%

La aplicación del Diagrama de Pareto, en este caso, muestra que 94 dependencias pertenecientes a las 10 a Empresas clasificadas como Grupo A, determinan el 80% del volumen de ventas realizadas por la DT, 75 el 15% y 81 tan sólo un 5%.

Tabla X. Resumen del análisis de antigüedad de Cuentas por Cobrar por total de dependencias.

<b>Riesgo</b>	<b>No. de dependencias</b>	<b>Monto de las C*C</b>	<b>%</b>
Bajo	102	208335,25	55%
Medio	73	138132,17	40%
Alto	9	14694,87	5%
Total	184	361162,29	100%

El análisis de los créditos otorgados a los clientes de la DT muestra que al cierre del 2016 la DT contaba con 184 cuentas por cobrar, de ellas 102 tenían un riesgo bajo, pues estaban dentro del margen de los 30 días de crédito y representan un 55% del total de las cuentas por cobrar, por su parte las cuentas con un riesgo medio que comprenden un periodo de 31 a 60 días representan el 40% y las de un riesgo alto un 5 % (Ver Anexo X).

Tabla XI. Resumen del análisis de antigüedad de Cuentas por Cobrar por total de Empresas.

<b>Riesgo</b>	<b>No. de clientes</b>	<b>Monto de las C*C</b>	<b>%</b>
Bajo	6	208335,25	27,27%
Medio	11	138132,17	50,00%
Alto	5	14694,87	22,73%
Total	22	361162,29	100%

Siendo consecuentes con el segundo Diagrama de Pareto se realizó un análisis de las antigüedades de las cuentas por cobrar para las llamadas empresas, y se puede constatar que 6 empresas poseen cuentas por cobrar con un riesgo bajo, ascendentes en 208335,25 CUC representando así el 27,27% del total, 11 empresas tienen cuentas con un riesgo medio por valor de 138132,17 CUC con un 50,00% y 5 organizaciones poseen cuentas por cobrar con un alto riesgo con un monto de 14694,87 CUC y el restante 22,73%.(Ver Anexo XI).

Tabla XII. Resumen del análisis de antigüedad de Cuentas por Cobrar en las dependencias de las empresas con el 80% de las ventas

<b>Riesgo</b>	<b>No. de empresas</b>	<b>Monto de las Cuentas por Cobrar</b>	<b>%</b>
Bajo	41	159323,79	49%
Medio	41	98550,61	49%
Alto	2	4836,85	2%
	84	258829,25	100%

Las 94 dependencias que se encuentran en el grupo A de las 10 llamadas empresas que acumulan el 80% del volumen de ventas poseen 84 cuentas por cobrar con un saldo total de 258829,25CUC, con un riesgo bajo en sus cuentas se encuentran 41 entidades con valores que alcanzan los 155441,79CUC, del mismo modo 41 dependencias poseen cuentas envejecidas por encima de los 30 días de crédito pactados en los contratos y por debajo de 60 días (riesgo medio), y tan solo el Hotel Sierra Maestra y el Hotel Guantánamo poseen cuentas superiores a los 60 días (Ver Anexo XII).

Consecuentemente se ha realizado un análisis de los términos pactados en la política de crédito a este último grupo de dependencias (Ver Anexo XIII). A continuación se brinda una tabla resumen de este.

Tabla XIII: Resumen del análisis de los términos pactados

	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Monto de CxC</b>	<b>Ventas</b>	<b>Exceso de días Crédito Promedio</b>
Cientes incumplidores	40	48%	171533,00	971085,72	6
Cientes cumplidores	44	52%	87296,25	768529,42	-8
Total	84	100%	258829,25	1739615,14	

De acuerdo a la clasificación de Pareto de la Tabla X, las dependencias de las organizaciones con el 80% de las ventas acumulan 84 cuentas por cobrar, pertenecientes a 40 dependencias, las cuales han sobrepasado como promedio en 6 días lo acordado en los contratos y 44 que al cierre del 2016 estaban aún cumpliendo con lo pactado, estas cuentas ascendían a los 171533,00 y 87296,25 CUC respectivamente.

Una vez clasificados los clientes y analizada la antigüedad de los saldos de cuentas por cobrar, se propone utilizar el patrón de cobros como elemento de análisis y de monitoreo de cómo va ingresando el efectivo producto de las ventas y la prestación de servicios. El conocimiento del patrón real de cobros es un instrumento de relevante importancia para el análisis operativo y sistemático de las cuentas por cobrar. De los estudios realizados se pudo constatar que aproximadamente los patrones de cobros se comportan como sigue:

Tabla XIV. Patrón de cobro

	<b>30 días</b>	<b>60 días</b>	<b>90 días</b>
Patrón de cobro	75%	20%	5%

El conocimiento de este patrón permite tomar acciones operativas a los directivos sin que termine el ejercicio económico y se emitan los Estados Financieros Contables como lo requiere el cálculo de los anteriores métodos, y es precisamente en esto que reside la ventaja de este método de control.

### **3.2- Costos relevantes en la administración del crédito**

La empresa con el otorgamiento del crédito persigue el incremento de las ventas y por consiguiente el incremento de las utilidades, hasta el punto en que lo invertido en las cuentas por cobrar adicionales continúe siendo inferior al costo de capital. La determinación de los principales costos asociados a las cuentas por cobrar tiene gran importancia para la toma de decisiones, y muy en especial, en el análisis a partir del cual será factible o no otorgar más crédito.

En lo referente al tema de los costos en que se incurre cuando se otorga un crédito comercial, el autor Steven Bolten en su obra Administración Financiera citado en el capítulo I, señala según su

concepción cuatro grupos fundamentales de costos: los de cobranza, los de capital, los de morosidad y los de incumplimiento. Se determinarán los cuatro grupos de costos, como sigue:

### **Costo de cobranza:**

En la estructura de la DT se cuenta con un cobrador el cual se encarga de esta gestión en las tres provincias, en el caso de los gastos de materiales de oficina, teléfono y correo electrónico se estimaron a partir de sus facturas desglosadas por área de responsabilidad, también es importante señalar que el gestor de cobro no posee asignado vehículo, este realiza su gestión aprovechando los viajes de distribución y los que realizan los vendedores, pero se le asigna combustible para esta función, por esto se considera incluir una estimación de los gastos de combustible. Las cifras de los gastos de cobranza se muestran a continuación.

Tabla XV. Gasto de cobranza.

<b>Elemento de gasto</b>	<b>Gasto de cobranza</b>
Salario	5532,00
Dieta	288,30
Hospedaje	20,00
Materiales de oficina	1403,25
Combustible	5601,92
Teléfono y correo electrónico	448,52
<b>Total</b>	<b>12593,75</b>

### **Costo de capital**

En este grupo se incluyen todos los costos en que incurre la entidad después de haber otorgado los créditos y mientras espera por el pago de los clientes. Se refieren al financiamiento que necesita la empresa durante el tiempo que tarda en recibir el cobro.

$$\text{Necesidad de financiamiento} = \frac{\text{Ciclo de cobro} \times \text{Desembolso de efectivo}}{365}$$

*Fuente: Tesis de Maestría: "Propuesta de Política de Crédito para el Hotel Melia Santiago de Cuba" año 2001, Pág. 53.*

$$\text{Necesidad de financiamiento} = \frac{44 \text{ días} \times 246409,42 \text{ CUC}}{365 \text{ días}}$$

$$\text{Necesidad de efectivo} = 29717,65 \text{ CUC}$$

Lo calculado anteriormente representa la cantidad de dinero que habría de conseguir la empresa para financiarse durante el tiempo que la misma le otorga el crédito comercial a sus clientes, en

este aspecto es importante destacar que la DT no está autorizada para solicitar créditos a los bancos con los que opera BANDEC y BFI, sino que realiza transferencias con la Casa Matriz.

### **Costos de Morosidad.**

La empresa tiene costos de morosidad cuando los consumidores no cumplen con el período de pago: costos de recordatorios que se envían por diversas vías, de las demandas legales, y de otras formas empleadas para cobrar. Estos costos se mencionaron con anterioridad, se refieren a los gastos en que incurre la empresa en este caso el departamento de comercial y el departamento económico al realizar las gestiones de cobro (teléfono, fax, correo electrónico, combustible entre otros).

Además en este grupo se incluyen los costos de oportunidad de los recursos inmovilizados que representan la cantidad de dinero que se ha dejado de ganar al tener, en este caso, niveles de cuentas por cobrar envejecidas. Este tipo de costo tiene cierto carácter subjetivo. Se propone la siguiente ecuación para calcular un aproximado del costo en que se incurre por este concepto:

$$\text{Costo de oportunidad de la empresa} = \text{Nivel de las cuentas por cobrar} \times \text{Costo de oportunidad}$$

*Fuente: Steven Bolten "Administración Financiera" Editorial MES:-2006, pág. 197*

El sistema financiero cubano, brinda la posibilidad de que las empresas realicen “Depósitos a Plazo Fijo”, por importes a partir de 20 000,00 CUP mediante transferencias de fondos desde su cuenta corriente, otorgando una tasa de interés por el tiempo pactado, constituyendo una alternativa de inversión del excedente monetario que pudiera existir en algún momento. Los términos de depósitos no podrán exceder de 360 días, los plazos y tasas de interés a aplicar serán los establecidos por acuerdo del Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba. En el caso de BANDEC los plazos de tasa de interés están establecidos según se relaciona a continuación:

Tabla VIII. Tasas de interés de los depósitos a plazo fijo

Plazos	Tasa de interés
90 días	0.25 %
180 días	0.50 %
270 días	0.75 %
360 días	1.0 %

Fuente: Documentos de BANDEC

Este tipo de operaciones tiene normativas específicas que son de obligatorio cumplimiento:

- Sólo se pagarán intereses por períodos vencidos.
- Al vencimiento de un plazo, la entidad puede cobrar los intereses, prorrogando el principal o capitalizar el principal más los intereses.
- En el caso que la empresa cancele el Depósito a Plazo Fijo antes del vencimiento inicial o de un plazo prorrogado, esta pierde los intereses devengados.

Partiendo del supuesto que la organización pudiera acceder a esta opción para rentabilizar sus fondos y tomando el menor plazo y la menor tasa, el costo sería:

$$\text{Costo de oportunidad de la empresa} = 361162,29 \times 0,25\%$$

$$\text{Costo de oportunidad de la empresa} = 90290,57$$

Al cierre del 2016 el costo de oportunidad derivado de mantener las cuentas por cobrar en la DT Oriente Sur de Havana Club ascendía en los 902290,57 CUC.

Es conocido el alto costo en el sentido de oportunidad que representa no aprovechar los descuentos al tiempo cuando no se tiene efectivo disponible para pagar antes del plazo, o simplemente no se tiene conciencia de lo que representa renunciar a ello; de hecho, en la literatura se trata detalladamente esta temática, ya que el crédito comercial constituye, en la mayoría de los casos, la única fuente de financiamiento de algunas empresas.

El costo de no aprovechar los descuentos se calcula como sigue:

$$\text{Costo de no aprovechar descuentos} = \frac{\% \text{ de descuento}}{100 - \% \text{ de descuento}} \times \frac{360}{\text{Periodo total de crédito}}$$

Fuente: Steven Bolten “Administración Financiera” Editorial MES:-2006, pág. 197

En el caso de la DT, las entidades de abastecimiento son la Ronera de San José, perteneciente a la propia organización de Havana Club encargada del surtido de los rones oscuros, y la Ronera de Cuba Ron, la cual produce los rones blancos y el pago a esta lo realiza su Casa Matriz, por los que no se realizan descuentos por pronto pago.

La situación descrita anteriormente imposibilita de igual modo el cálculo del costo de no pagar en tiempo en este caso, el costo de oportunidad no es más que el costo en el que incurriría la empresa en caso de no pagar sus deudas en tiempo, y su cálculo responde a la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de no pagar en tiempo} = \frac{\text{Días de Mora} \times \text{Tasa recargo promedio} \times \text{Ctas por pagar}}{\text{Compras Totales}} \times 100\%$$

*Fuente: María Esperanza González del Foyo: Tesis de Maestría: “Administración del Efectivo en el Hotel Sierra Mar – Los Galeones”, 1999.*

### **Costo de Incumplimiento:**

Por último están los costos en que se incurre cuando se incumple por parte del cliente la liquidación de su deuda. Se considera que esta estimación recoge de forma objetiva la probabilidad de impago de los clientes. En esta empresa no se planifican importes para cuentas malas o incobrables, pues como ha quedado demostrado hasta el momento, la política crediticia y la gestión de cobro, son seguidos y evaluados constantemente por los especialistas involucrados.

### **3.3 Variables de política de crédito comercial.**

Para lograr el establecimiento de una consecuente política de crédito que responda a los objetivos de la organización, es necesario partir del análisis de una política definida en el cuerpo teórico de la investigación y su adaptación a las condiciones objetivas en que se desarrolla la gestión económica en Cuba, y en particular en la DT de Havana Club.

Se debe considerar que las variables enunciadas por los autores Weston, Fred y Copeland(1993)en la obra “Fundamentos de Administración Financiera “, permiten, con el análisis de la situación concreta y su correcta aplicación, que se lleguen a resultados más precisos y favorables en la actividad económica financiera de las empresas. Las variables son las que se presentan a continuación:

- Establecimiento del período de crédito.
- Descuentos concedidos por pronto pago.
- Normas de crédito.

- Política de cobranza.

Las dos primeras variables en su conjunto son conocidas como términos de crédito y aparecen en los contratos (Ver Anexo VI).

En los contratos se definen las condiciones en que se cobrarán las ventas, a quién o a qué servicio se le exigirá el cobro, si se concede o no un descuento por pronto pago, el instrumento de crédito que se utilizará y el período de crédito (puede ser en un tiempo mayor a 30 días, pero cobrando los intereses correspondientes).

Para el establecimiento del término del crédito se debe tener en cuenta además, la probabilidad de que el cliente no pague, el tamaño de la cuenta y el tiempo que el producto es perecedero.

El período de cobro mientras más corto sea mejor, pues representa el tiempo que la empresa tardará en obtener los ingresos resultantes de la inversión en cuentas por cobrar. No obstante, se puede considerar ofrecer crédito en un período de 30 a 60 días con el objetivo de estimular a los clientes a que realicen compras y ganar intereses; teniendo en cuenta el monto de la venta, que no debe ser tan elevado y la antigüedad de las cuentas de cada cliente, que no deberían incumplir con el plazo anteriormente pactado.

Además de alargar el período crediticio, se puede equilibrar la situación financiera considerando la posibilidad de ofrecer descuentos por pronto pago, de manera que por un lado se alargue el ciclo y que por otro se disminuya. Dicho descuento estimula a los clientes a pagar en un corto período de tiempo, pues representa en términos relativos, la cantidad de efectivo que estos dejarán de pagar. A pesar de esto, la empresa debería utilizar estos descuentos, ya que contribuyen a garantizar la entrada de efectivo en cantidad y oportunidad. La decisión de conceder o no descuentos pueden tomarse comparando el costo del mismo con la ventaja que ofrece a partir del cálculo del valor actual para cada variante. Si el valor actual de la inversión es mayor sin ofrecer descuentos que ofreciéndolos, no resulta conveniente utilizar el descuento por pronto pago. Conceder descuento resulta ventajoso cuando a pesar de estos, la entidad continúa obteniendo los beneficios necesarios para el desarrollo de su actividad.

Para el cálculo del valor actual se precisa de la determinación de la tasa de actualización, y en este caso se utilizará será el costo de oportunidad.

El valor actual de cada opción se determinará a partir de la formulación matemática siguiente:

$$\text{Valor Actual} = \frac{\text{Ventas (1-tasadedescuento)}}{1+\text{tasadeactualización} \left( \frac{\text{Periodo de pago}}{365} \right)}$$

*Fuente: Conferencia del Dr. Ravelo Nariño sobre Gestión Financiera en el Turismo*

A modo de ejemplo se decidió realizar este análisis para las ventas totales del Grupo A por empresas (es decir; ventas totales del Grupo A del segundo Pareto) y las seis primeras dependencias del grupo A de las empresas que acumulan el 80% de las ventas de la DT (es decir, las 6 primeras dependencias del tercer Pareto) estas son; Almacén Central de Palmares Santiago, Palmares La Ruina Guantánamo, Almacén Central Palmares Granma, Hotel Guantánamo, TRD Unión Kiosquera Santiago y el Servi-Cupet La Maya Santiago. Estas 6 empresas representan el 1,8% del total de clientes de la empresa y 19,8% del total de ventas.

Primeramente es necesario realizar el cálculo del valor actual bajo las condiciones que brindan los contratos, al cierre del 2016 el ciclo de cobro era de 44 días y las ventas totales del grupo A eran de 2 333 262,80 CUC.

Tabla XVI. Valor actual bajo condiciones actuales

	<b>VA</b>	<b>Ventas</b>	<b>Descuento</b>	<b>Tasa (%)</b>	<b>Periodo de Pago</b>
Ventas Totales	2265002,45	2333262,80	0,00	0,25	44,00
Palmares - Almacén Central Santiago	233596,61	240636,51	0,00	0,25	44,00
Palmares La Ruina	77242,78	79570,64	0,00	0,25	44,00
Palmares - Almacén Central Granma	75041,68	77303,21	0,00	0,25	44,00
Hotel Guantánamo	70651,85	72781,08	0,00	0,25	44,00
T.R.D. Unión Kiosquera Santiago	63679,47	65598,58	0,00	0,25	44,00
Servi-Cupet - La Maya	46547,87	47950,68	0,00	0,25	44,00

A partir de estos resultados se irá valorando las diferentes propuestas

Primera Propuesta: Crédito a 60 días sin descuento (Neto 60)

Tabla XVII. Valor actual con crédito a 60 días sin descuento

	<b>VA</b>	<b>Ventas</b>	<b>Tasa (%)</b>	<b>Beneficio o Pérdida</b>
Ventas Totales	2241160,32	2333262,8	0,25	-23842,13
Palmares - Almacén Central Santiago	231137,70	240636,51	0,25	-2458,91
Palmares - La Ruina	76429,69	79570,64	0,25	-813,08
Palmares - Almacén Central Granma	74251,77	77303,21	0,25	-789,91
Hotel Guantánamo	74251,77	77303,21	0,25	-789,91
T.R.D. Unión Kioskera Santiago	63009,16	65598,58	0,25	-670,31
Servi-Cupet - La Maya	46057,89	47950,68	0,25	-489,98

Como se puede apreciar una extensión del periodo de crédito en 60 días sin ofrecer descuento por pronto pago a los clientes, no es factible para la empresa ya que el valor actual de las ventas bajo las condiciones actuales son superiores al valor actual de esta propuesta.

- Segunda Propuesta: Periodo de 30 días y descuento del 2% hasta los 20 días (2/20 neto 30).

Tabla XVIII. Valor actual con crédito a 30 días y descuento del 2% hasta los 20 días.

	<b>VA</b>	<b>Ventas</b>	<b>Descuento</b>	<b>Tasa (%)</b>	<b>Periodo de Pago</b>	<b>Beneficio o Pérdida</b>
Ventas Totales	2255697,58	2333262,8	2	0,25	20	-9304,87
Palmares - Almacén Central Santiago	232636,97	240.636,51	2	0,25	20	-959,64
Palmares - La Ruina	76925,45	79.570,64	2	0,25	20	-317,32
Palmares - Almacén Central Granma	74733,40	77.303,21	2	0,25	20	-308,28
Hotel Guantánamo	74733,40	77.303,21	2	0,25	20	-308,28
T.R.D. Unión Kioskera Santiago	63417,87	65.598,58	2	0,25	20	-261,60
Servi-Cupet - La Maya	46356,64	47.950,68	2	0,25	20	-191,22

Los resultados de esta segunda propuesta muestran que bajo el periodo de crédito que ofrece la empresa en sus contratos (30 días), si la DT brindara descuentos por pronto pago de un 2% hasta los 20 días, no le sería factible ya que persiste una diferencia negativa con el VA de las ventas en las condiciones presentes y esta segunda alternativa.

- Tercera propuesta: Periodo de 30 días y descuento del 1,5% hasta los 20 días (1,5/20 neto 30)

Tabla XIX. Valor actual con crédito a 30 días y descuento del 1,5% hasta los 20 días

	<b>VA (CUC)</b>	<b>Ventas (CUC)</b>	<b>Descuento</b>	<b>Tasa (%)</b>	<b>Periodo de Pago</b>	<b>Beneficio o Pérdida en CUC</b>
Ventas Totales	2267206,24	2333262,8	1,5	0,25	20	2203,78617
Palmares - Almacén Central Santiago	233823,895	240636,51	1,5	0,25	20	227,28319
Palmares - La Ruina	77317,9307	79570,64	1,5	0,25	20	75,1551329
Palmares - Almacén Central Granma	75114,6934	77303,21	1,5	0,25	20	73,0135264
Hotel Guantánamo	75114,6934	77303,21	1,5	0,25	20	73,0135264
T.R.D. Unión Kioskera Santiago	63741,431	65598,58	1,5	0,25	20	61,9584058
Servi-Cupet - La Maya	46593,1574	47950,68	1,5	0,25	20	45,2898171

Los efectos de aplicar una política de crédito de 30 días que ofrezca la posibilidad de un descuento por pronto pago 1,5% hasta los 20 días, traería consecuencias favorables en la organización ya que se percibirían beneficios superiores a los que se obtienen con la actual política crediticia, estos excedentes entre el valor actual de esta 3ra propuesta y el valor actual de las ventas bajo las condiciones reales representan un 1,097%. Además de lograr la aceleración de las entradas de efectivo y por consiguiente una mejoría en la liquidez y disponibilidad de tesorería para satisfacer las obligaciones de corto plazo, disminuyendo el riesgo de las suspensiones de pago y pudiendo utilizar el efectivo recuperado en otras aplicaciones.

Después de analizadas las propuestas de crédito con descuentos y su valor actual, se revisará la factibilidad de las propuestas para las empresas que se le ofrecerán los descuentos por pronto pago. Bajo esta premisa se calculó el costo de oportunidad del dinero que la empresa adelantará durante el mes que anticipa el pago tomando las ventas totales del Grupo A. En este caso no se conoce el costo de oportunidad, pero se puede estimar el límite de dicho costo mediante la ecuación siguiente:

$$\text{VA de la Propuesta} \times \frac{\text{Periodo de Descuento}}{\text{Total de la venta sin descuento}} = \frac{\text{Ventas descontadas a la tasa de descuento}}{\text{Total de la venta sin descuento}}$$

*Fuente: Conferencia del Dr. Ravelo Nariño sobre gestión financiera en el turismo.*

Entonces para la tercera proposición se tiene:

$$2267206,23 \left( \frac{20}{365} \right) X = 2333262,8 - 2298263,85$$

$$124230,47 X = 3498,94$$

$$X = 0,28\%$$

El cálculo anterior representa el costo de oportunidad límite que podrían obtener las empresas del grupo A si invirtieran durante 20 días.

Mientras mayor sea la tasa de descuento, más beneficios obtendrá el cliente y por ende mayor sería el costo de oportunidad, no siendo así para la división; por lo que es necesario evaluar por cada cliente cuál sería la mejor alternativa.

Se debe señalar además que mientras mayor es el costo de oportunidad límite es más conveniente para los clientes y menos beneficioso para la empresa. Lo anteriormente explicado ocurre porque mientras mayor sea el por ciento de descuento por pronto pago a ofrecer, menor será el ingreso que se obtiene por la venta, aunque mejoraría la situación de la entidad con respecto a los cobros.

Aunque las tasas de descuento no sean las más altas, se debe tener en cuenta que en facturas de un monto elevado, estas tasas constituirían grandes montos de descuento que serían un atractivo para el cliente ya que sería una reducción del precio.

### **Normas de crédito.**

Estas normas constituyen otra variable de política que resulta de vital importancia para la gestión de las Cuentas por Cobrar, pues está dirigida a determinar los estándares a tener en cuenta para ofrecer un crédito, así como el resto de las acciones encaminadas a mejorar la política crediticia y el comportamiento del Ciclo de Cobro.

En relación a esta variable se propone darle seguimiento a la antigüedad de las deudas que tienen los clientes, específicamente los del Grupo A que son de riesgo medio y alto, si presentan sumas significativas envejecidas se sugiere evaluar la posibilidad de no otorgarle un nuevo crédito; pues se observó en los Submayores de Cuentas por Cobrar, que existen clientes con saldos envejecidos a los que se les ofrecieron créditos.

### **Política de cobranza**

En cuanto a la política de cobranza, se sugiere mantener un informe actualizado de aquellos clientes que presentan saldos envejecidos; discutir dicho informe entre los especialistas pertinentes, con el

fin de darle una atención especializada en cuanto a los mecanismos de reclamación. La implementación de los análisis aquí expuestos le permitirá a la entidad la detección del detrimento de la calidad de sus deudas, así como contemplar alternativas de transmisión de riesgo de impagos. Los nuevos criterios de política propuestos incluyen acciones como la concesión de descuento por pronto pago. Si la política de crédito de la empresa es “relajada” mediante acciones como el ofrecimiento de descuentos en efectivo, entonces las ventas deberían aumentar, ya que el relajamiento de la política de crédito estimula las ventas. Obviamente si la política de crédito es relajada y las ventas aumentan, entonces los costos también aumentarán porque se requerirá más mano de obra, más inventarios etc. Hay que considerar también que, la estimulación de los cobros garantiza las entradas futuras de efectivo en la entidad y, por tanto, la utilidad. En el Anexo XIII aparece una Hoja de Cálculo Excel programada, que permite valorar cualquier alternativa de término de crédito por parte de los directivos.

### 3.4 Evaluación de la Política Propuesta

#### Primer análisis:

Para la evaluación de la política propuesta se consideró oportuno determinar Ciclo de Cobro con el que operaría la empresa bajo estas nuevas condiciones. Para este cálculo se tomará como muestra el Grupo A y se partirá del supuesto de que el 63% (Bajo Riesgo) de se acoge al descuento y el otro 37% (Medio y Alto Riesgo) no lo hará.

$$\text{Ciclo de cobro} = \frac{\text{Clientes que se acogen al descuento}}{\text{Periodo de descuento}} + \frac{\text{Clientes que no se acogen al descuento}}{\text{Periodo de crédito}}$$

*Fuente: Weston, Fred. ‘Fundamentos de Administración Financiera’. Vol. II. Décima Edición, 2006, página 525.*

$$\text{Ciclo de cobro} = 63\% \times 20 \text{ días} + 37\% \times 30 \text{ días}$$

$$\text{Ciclo de cobro} = 23,7 \approx 24 \text{ días}$$

Como resultado de la aplicación de la tercera propuesta se obtiene que el ciclo de cobro haya disminuido hasta los 24 días, 20 días por debajo del ciclo de cobro actual. Se evidencia una disminución del ciclo de cobro hasta los 24 días bajo los supuestos asumidos.

Se debe señalar que existen otras propuestas beneficiosas tanto para la División como para sus clientes y que no siempre es conveniente tener en cuenta las acciones que beneficien más a la misma sino también las que resulten una buena alternativa para que los clientes se sientan atraídos.

Teniendo en cuenta el nuevo ciclo de cobro, se calculará la rotación de cuentas por cobrar, las ventas netas y diarias, así como el promedio de cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Días del periodo}}{\text{Ciclo de cobro}}$$

- Condiciones actuales:

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{365}{44} = 8,29 \approx 8 \text{ veces}$$

- Propuesta:

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{365}{24} = 15,20 \approx 15 \text{ veces}$$

Bajo las nuevas condiciones de crédito las cuentas por cobrar rotarían 7 veces más que en las condiciones actuales.

El análisis de las ventas de la empresa por parte de los directivos permitió estimar un crecimiento de hasta 500 000 CUC si la empresa ofertará crédito comercial con un descuento por pronto pago hasta los 20 días. A continuación se muestran los resultados de la estimación:

$$\text{Ventas Netas}_{\text{reales}} = 2994936,29 \text{ CUC}$$

$$\text{Ventas Netas}_{\text{propuestas}} = 2994936,29 + 500000 = 3494936,29 \text{ CUC}$$

$$\text{Ventas Netas Diarias}_{\text{reales}} = \frac{\text{Ventas netas}}{365} = \frac{2994936,29}{365} = 8205,30 \text{ CUC}$$

$$\text{Ventas Netas Diarias}_{\text{propuesta}} = \frac{\text{Ventas netas}}{365} = \frac{3494936,29}{365} = 9575,17 \text{ CUC}$$

$$\text{Incremento de las Ventas Diarias} = 9575,17 - 8205,30 = 1369,86$$

Con el nuevo ciclo de cobro y considerando constante las ventas netas.

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

$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = \frac{2994936,29}{15} = 199662,42$$

$$\text{Disminución de las Cuentas por Cobrar} = 199662,42 - 361162,29 = (161499,87)$$

Por otro lado se recalculó el costo de capital a partir del nuevo ciclo de cobro:

$$\text{Desembolso de efectivo} = \frac{\text{Ciclo de cobro} \times \text{Desembolso de efectivo}}{365}$$

$$\text{Desembolso de efectivo} = \frac{24 \text{ días} \times 246409,42 \text{ CUC}}{365 \text{ días}} = 16202,26$$

$$\text{Disminución de la Necesidad de Financiamiento} = 16202,26 - 29717,65 = (13515,39)$$

Con las nuevas condiciones, la entidad hubiera necesitado 13515,3 pesos menos que bajo las condiciones reales.

Seguidamente se ofrece un análisis de la incidencia que tiene esta propuesta sobre el ciclo y la rotación del efectivo. Según el modelo que propone L. Gitman en Fundamentos de Administración Financiera, el ciclo de efectivo se obtiene de la interrelación entre los 3 ciclos que conforman la gestión operativa de la empresa tal y como se muestra a continuación.

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{Ciclo de inventario} + \text{Ciclo de cobro} - \text{Ciclo de pago}$$

- Condiciones actuales

$$\text{Ciclo de efectivo} = 50 + 44 - 2 = 92 \text{ días}$$

$$\text{Rotación del efectivo} = \frac{365}{92} = 3,96 \approx 4 \text{ veces}$$

- Propuesta:

$$\text{Ciclo de efectivo} = 50 + 24 - 2 = 72 \text{ días}$$

$$\text{Rotación del efectivo} = \frac{365}{72} = 5,06 \approx 5 \text{ veces}$$

Con la nueva política crediticia la unidad disminuye su ciclo de efectivo en 20 días e incrementa la rotación del mismo de 4 a 5 veces.

Seguidamente se presenta una tabla a modo de resumen de la situación actual y los efectos del cambio en la política de créditos en la Dirección Territorial de Havana Club así como el aumento y la disminución de acuerdo a cada indicador analizado.

Tabla XX: Resumen de los efectos del cambio en la política de créditos en la DT.

		<b>Situación Actual</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Diferencia</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>Resultados</b>	<b>Resultados</b>	<b>Aumento</b>	<b>Disminución</b>
Ciclo de Cobro	Días	44	24		20
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces	8	15	7	
Ventas Netas	Pesos	2994936,29	3494936,29	500000,00	
Cuentas por Cobrar promedio	Pesos	361162,29	199662,42		161499,87
Necesidad de Financiamiento	Pesos	29717,65	16202,26		13515,39
Ciclo de efectivo	Días	92	72		20
Rotación de Efectivo	Veces	4	5	1	

Resumiendo en cuanto a las propuestas realizadas con el objetivo de la aceleración de las cobranzas, se dieron diversos pasos que se recomiendan a la dirección económica de la entidad y de ser posible ponerlos en práctica fundamentalmente con los clientes del grupo A, que fue el grupo escogido por el nivel de representatividad que tiene con respecto a las ventas. Se debe aclarar que las propuestas dadas se deben analizar por clientes, pues para cada uno existen alternativas que arrojan resultados diferentes; es necesario tener en cuenta que no solo se puede realizar este tipo de análisis para los clientes del primer grupo, sino para todos aquellos que resulten de interés para la División.

El efecto económico obtenido de aplicar las propuestas se puede valorar en el sentido del ahorro de costos:

Tabla XXI: Impacto de la propuesta de política

<b>Concepto</b>	<b>Importe en CUC</b>	<b>Costo de oportunidad</b>	<b>Beneficio en CUC</b>
Cuentas por Cobrar promedio	161499,87	0,25%	403,75
Necesidad de Financiamiento	13.515,39	0,25%	33,79
<b>Total</b>			<b>437,54</b>

De esta manera queda demostrado cómo inciden las diferentes variables asociadas a la administración de las cuentas por cobrar en los resultados de una organización, por lo que es necesario que se tomen en cuenta estas técnicas para definir las acciones que en materia de política de crédito comercial deben llevarse a cabo.

---

## CONCLUSIONES

---

1. Los Estados Financieros de la entidad fueron reestructurados con el objetivo de conocer la situación real que presenta la División.
2. El diagnóstico de la situación económico financiera de la División Territorial mostró un comportamiento favorable de la mayoría de sus indicadores.
3. El estudio de la política de crédito, partiendo de la clasificación de Pareto, se realizó por dependencias, por empresas y para las dependencias de las empresas más significativas, permitiendo conocer los clientes que determinan el 80% de las ventas, los cuales representan los mayores saldos pendientes de cobro e incumplimientos de los términos de crédito establecidos.
4. La empresa no tiene establecida una política de crédito comercial sobre la base de la definición de variables interrelacionadas que recojan los aspectos vinculados a la administración del crédito.
5. No se emplean métodos modernos en la valoración de alternativas para el establecimiento de los estándares y términos de crédito que permitan cuantificar el beneficio (perjuicio) de cada alternativa y contribuyan a que las decisiones que se adopten estén fundamentadas económicamente.
6. El contrato como respaldo del crédito comercial no es aplicado en toda su potencialidad de forma tal que permita la toma de acciones legales contra el cliente moroso. En este documento legal aparece recogido el interés por mora que no es aplicado por la empresa.
7. La empresa no hace uso de los instrumentos para agilizar la disponibilidad de efectivo como el descuento por pronto pago y el uso del factoraje.
8. Las propuestas de ofrecimiento de crédito de 60 días y crédito a 30 días con descuentos por pronto pago del 2% hasta los 20 días no son factibles, pero se puede decir que las alternativas de descuento del 1.5% hasta 20 días resulta beneficiosa para esta y sus clientes.
9. La empresa no tiene establecido reservas para cuentas malas e incobrables.
10. Los nuevos términos de crédito traerán como resultado la disminución de la inversión en cuentas por cobrar, la reducción del ciclo de cobro y la necesidad de financiamiento lo que implica un beneficio de 437,54 CUC.

---

## RECOMENDACIONES

---

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación se le propone a la Dirección Territorial Oriente Sur de Havana Club las siguientes recomendaciones:

1. Realizar el control de las cuentas por cobrar por clientes de acuerdo al nivel de incidencia de las ventas de cada uno de ellos con periodicidad anual mediante la aplicación del Diagrama de Pareto.
2. Aplicar las cláusulas establecidas en los contratos en cuanto a los recargos por mora u otros incumplimientos a los clientes que no cumplen los términos pactados.
3. Calcular y considerar los costos asociados a la gestión de crédito como se describe en la tesis y ajustarlos sistemáticamente a la situación económica de la empresa.
4. Aplicar los procedimientos descritos en la investigación para evaluar las alternativas de ofrecimiento de crédito, los que permitan calcular su repercusión en la situación financiera de la empresa.
5. Ofrecer el descuento por pronto pago que resultó favorable, en la investigación, tanto para la empresa como para los clientes (1,5 /20, neto 30).
6. Sugerir a la Casa Matriz la provisión de cuentas malas e incobrables.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. Anaya, Tejero, J. J. (2000) *Logística Integral. La Gestión Operativa de la Empresa*. Editorial ESIC. Madrid.
2. Avellaneda Ojeda, Carmen (1996) *Diccionario bilingüe de términos financieros*. Editorial Mac Graw Hill. España.
3. Amat Oriol (1998) *Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones*. (Quinta Edición). Editorial Ediciones Gestión 2000. España, Barcelona.
4. Almaguer López, Rafael Antonio (2012). *Diccionario de Contabilidad y Auditoría*. (Segunda Edición). Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
5. Arriola Alcides A. (junio-septiembre de 2007): “*La planificación financiera en las organizaciones*”. 2ª publicación. Revista Virtual de la Universidad Católica de Occidente Santa Ana, El Salvador, Centro América.
6. Álvarez López, J (1998): *Análisis de Balances. Auditoria, Agregación e Interpretación*; Editorial Donostiarra S.A.
7. Barreiro, Luis (2000): *El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna*. Revista Espacio No1. La Habana.
8. Barrabí Guardiola, Arianne (2012) Revista BETSIME, la revista del Empresario Cubano No. 18. *Propuestas para una mejor administración de las cuentas por cobrar y pagar*. Recuperado el 30 de enero 2017 de <http://ask.com>
9. Benjamín González, J (2000): “*Las bases de las finanzas empresariales*”, Editora Gestión.España.
10. Brigham E. (2008) *Fundamentos de Administración Financiera*”, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. España.
11. Bolten Steven. E. (1996). *Administración Financiera*. Universidad de Houston. Editorial Limusa, S.A. de C.V, Grupo Noruego. Ciudad México.
12. Brealey, Richard A. Myers Stevart C, Allen, Franklin (2006) *Principios de Finanzas Corporativas*. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana. España.

13. Brealey, Richard A. y Myers, Stewart C. (1993). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. (Cuarta Edición). Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España.
14. Bueno Eduardo; Cañibano (2006): *Autofinanciación y Tesorería: el cash flow*; Editorial MES. La Habana.
15. Bueno Campos, E (2006): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*; Editorial MES.
16. BCC. Ministro – Presidente: Normas Bancarias para los cobros y pagos. Resolución No. 245/2008.
17. B'Hamel Alomá, Nahilce (2003) Tesis de Diploma: “*Propuesta de una Política de Crédito Comercial para la Empresa MCV Servicios S.A. Santiago de Cuba*”. Santiago de Cuba.
18. Campoverde Vélez, Félix El Riesgo Crediticio. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.monografias.com>
19. Camacho Casado, Ledys (9 de abril de 2014) Rigor financiero en las empresas. Recuperado el 2 de septiembre de 2016 de <http://www.monografias.com>.
20. Calderón Pardo, Roberto Carlos (2013) Administración, Análisis y Políticas de Crédito. Recuperado el 20 de enero de 2017 de <http://www.monografias.com>.
21. Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Administración de Materiales*. Ediciones McGraw Hill. México.
22. Ciro, Alonso Yacsahuache Monje (2012) *Financiamiento y Competitividad en el Mercado Pyme*. Recuperado el 02 de Octubre de 2016 de <https://pe.linkedin.com/pub/ciroyacsahuache>.
23. Colectivo de Autores (2006): *Las Finanzas en la Empresa. Información, Análisis y Recursos y Planeación*. (Cuarta Edición). Editorial MES. La Habana
24. Colectivo de Autores (1995). *La empresa y el empresario en Cuba*. Ediciones ONBS. La Habana.

25. Contreras Ismaira, (2003) “Consideraciones sobre el presupuesto de efectivo o de caja y el estado de movimiento de efectivo. Similitudes y diferencias entre ambos. Consideraciones para la gerencia” Revista Visión General Año 2, No. 2, Vol. 1.
26. Corrales Fonseca, Dania Cristina (2012) *Técnicas de administración financieras para un mejor control de las finanzas en las empresas estatales cubanas*. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu>.
27. Cruz Lezama Osain. *Planificación y Control Financiero*. Recuperado 21 de Diciembre de 2016 de <http://www.monografias.com>.
28. Cudello Martínez, Dalina. Las cuentas por cobrar en las empresas cubanas. Texto completo en PDF, pág. 9. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.monografias.com>.
29. Demestre, Á, Colectivo de Autores (2005) “Análisis e interpretación de estados financieros”. Material de Consulta, *CECOFIS*. La Habana.
30. Demestre, Ángela; Castells, César y González, Antonio (2006) *Decisiones Financieras. Una necesidad empresarial*. Grupo Editorial Publicentro. La Habana.
31. Demestre, Ángela. (2002) *Decisiones Financieras. Colección de Temas Financieros*. (Primera Edición). Grupo Editorial Publicentro. La Habana.
32. de Zayas Socarras, Orlando y colectivo de autores (2015) *Procedimientos prácticos para la definición y evaluación de la política de crédito*” Recuperado el 2 de septiembre de 2016 de <http://www.anec.cu>.
33. Domínguez Cruz, Alexei y colectivo de autores (octubre de 2013) La figura del administrador financiero en la empresa cubana *EFDeportes.com, Revista Digital*. Buenos Aires, N° 185. Recuperado el 2 de septiembre de 2016. <http://www.efdeportes.com/>
34. E. Bolten, Steven, (1996) *Administración Financiera*. Editorial Limusa – Noriega. México.
35. Figueroa Figueroa, Ana Magdalena. *Estado de Flujo de efectivo*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/gestion.htm>

36. Faxas del Toro, P.J. “Análisis de la política de crédito y administración financiera de la empresa. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 150, 2011. Texto completo. Recuperado el 4 de abril 2016 de <http://www.eumed.net>.
37. García Pérez, Traba Ravelo y Tamayo Saborit: "*Estrategia para la eficiente administración de las cuentas por cobrar en la empresa estatal cubana*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 149, 2011. Texto completo. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.eumed.net>.
38. García Pérez, Traba y Ravelo, Tamayo Saborit *Administración de cuentas por cobrar*. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.exactus.com>,
39. Gómez Giovanni E. Administración de cuentas por cobrar (I): políticas y estándares de crédito. Recuperado el 4 de abril 2017 de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/gestion.htm>.
40. Gitman, Lawrence (2016). *Principios de Administración Financiera*. (Decimocuarta Edición) Editorial Pearson Educación. México.
41. Gitman, Lawrence (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. (Décima Edición). Editorial Harle. México.
42. Gitman, Lawrence (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. Editorial Félix Varela. La Habana.
43. Gómez Giovanni E. *Programas para determinar la estructura financiera de capital en la empresa*. Recuperado el 4 de abril de 2017 de <http://www.gestiopolis.com>.
44. Gómez Castañeda, O. R (marzo 2006) “*Las inversiones y capital de trabajo*” en Contribuciones a la Economía, Texto completo. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.eumed.net/ce/>
45. González, Pascual Julián. (1992) *Análisis de la Empresa a través de su información económica- financiera*. Ediciones Pirámides S.A. España. Madrid.
46. González del Foyo, María Esperanza; Aguilera Cuevas, Silvia María (2007) Monografía: *Las decisiones de financiación a largo plazo en la empresa*. FCEE. UO. Santiago de Cuba.

47. González Cueto, Aleida. (2012). *La administración del riesgo cambiario en el contexto de la economía cubana*. (Tesis Doctoral inédita) Recuperado 4 de abril de 2017, de <http://ceec.uh.cu/bibliotecabd/temporal/Aleida%20GlezCueto,%20Tesis%20Doctoral.pdf>
48. Hernández Fernández, Miguel. (15 de julio de 2009). Procedimiento para la Administración de las Cuentas por Cobrar. Recuperado el 4 de abril del 2017 de <http://www.gestiopolis.com/procedimiento-para-la-administracion-de-las-cuentas-por-cobrar/>
49. Jonson, Robert (1984) “Administración Financiera”. Editorial Continental S.A. de C.V. México.
50. Kast, F. E., & Rosensweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones* (Segunda Edición ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
51. Ledesma Martínez y Sánchez Machado (octubre 2008) "Perfeccionamiento del análisis y evaluación económica de las políticas crediticias en entidades cubanas" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 104, Texto completo. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/lmsm.htm>.
52. Martínez, Lucy. (2009). Tesis de diploma: *La Administración del Crédito Comercial en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Cuba*
53. Mascareñas Juan (2004): *El Riesgo en la Empresa. Tipología, Análisis y Valoración*. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
54. Meigs y Meigs (2000) *Contabilidad La base para la toma de decisiones gerenciales*. Editorial MES. La Habana, Cuba.
55. Meigs, Robert y Colectivo de autores (2010) *Contabilidad. La base para las decisiones gerenciales*. Oncena edición Editorial Mc Graw Hill. México.
56. Mintzberg y Waters (1985) *Estrategia de Negocios*. Recuperado el 4 de abril 2016 de <http://strategynz.blogspot.com>.
57. Morales Castro, José Antonio (2014). *Crédito y Cobranza*. Primera edición Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V. México.

58. Nogueira, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo a la toma de decisiones para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis en opción al gradocientífico de Doctor en Ciencias Técnicas). CUJAE, La Habana. Cuba.
59. Linton, Edna (2014) Trabajo de Diploma en opción al título de Máster en Administración de Negocios: *El crédito comercial en la unidad Santiago de la Empresa de Servicios Portuarios del Oriente*. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Cuba.
60. Lorenzo Martín, José Yhoslán y Loretta Charles, Laura. *Administración de Cuentas por Cobrar en EPICIEN*. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://monografias.com>
61. Ochoa G, (2002): *Administración Financiera*, Quinta edición, Editorial Mc Graw-Hill. México.
62. Ortiz Anaya, Héctor (2011) *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Edición 14 Universidad Externado. Colombia ( 1era edición 1985).
63. Parada, Gutiérrez Oscar (2003) “Concepción de un enfoque multicriterio en la aplicación del Método ABC”. Memorias de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UO.
64. Pérez Mata, Eduardo (21 de octubre 2008) “El valor comercial del crédito”. Recuperado el 4 de abril de 2017 de <http://degerencia.com>.
65. Quintero Pedraza, J.C. (Octubre 2009) *Planificación financiera en Contribuciones a la Economía*. Recuperado 4 de Abril 2017, de <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
66. Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (Primera ed.). Estados Unidos: Tercer milenio.
67. Rodríguez, Nereyda. (2012). Trabajo de diploma en opción al título Máster en Finanzas: *La Administración del Crédito Comercial en la Empresa de Equipos Médicos Santiago de Cuba (RETOMED)*. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
68. Rodríguez Viera, Guerrero Montejo, González Galbán y Pérez Pantoja (2010): *Administración financiera de cuentas por pagar, en Observatorio de la Economía*

*Latinoamericana*, N° 140. Recuperado el 30 de Octubre 2016, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/>

69. Ross, Stephen A (1997) *Finanzas Corporativas*. (Tercera Edición). Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. España.

70. RM, José Alejandro (16 de julio de 2008) Ventajas y Desventajas del Crédito Comercial. Crédito comercial, acumulaciones y descuento por pronto pago. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.monografias.com>.

71. Van Horne, James C, Wachowicz, John M. Jr. (2011) *Fundamentos de Administración Financiera*, (Décima Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.

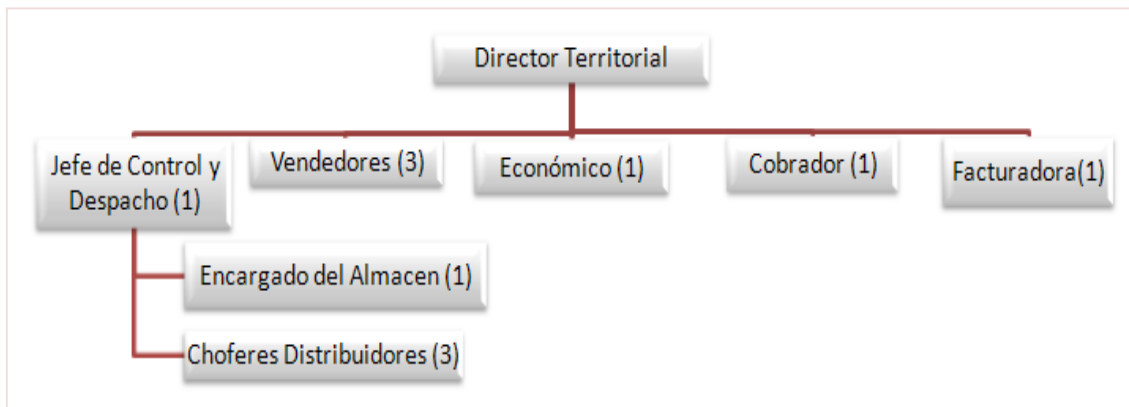
72. Weston, Fred, J y F. Brigham, Eugene (1993) *Fundamentos de Administración Financiera*,(Décima Edición, Volumen III). Editorial Mc Graw-Hill. México.

---

## ANEXOS

---

### Anexo 1: Organigrama de la empresa



*Fuente: Documentos de la empresa*

Anexo II: Estados Financieros Originales Condensados.

Empresa: Dirección territorial Oriente Sur de Havana Club

UM: Cuc

**Balance General**

<b>Activo</b>	2015	2016
<b>Activo Circulante</b>		
Efectivo	4879,46	11.058,61
Efectos por cobrar	2.828,87	3.534,26
C*C	426.205,64	361.162,29
Pagos Anticipados	5,20	
Materias Primas y Materiales	9751,93	9930,82
Partes y piezas de repuesto	15405,67	13.573,92
Útiles Herramientas y otros	5129,05	5.966,42
Inventario	254784,14	241.399,25
<b>Total: Activo Circulante</b>	<b>718989,96</b>	<b>646.625,57</b>
<b>Activo Fijo</b>		
Activo Fijo Tangible	259256,16	258646,64
Depreciación	-166693,76	-176127,87
<b>Total: Activo Fijo</b>	<b>92562,40</b>	<b>82518,77</b>
<b>Otros Activos</b>		
Otros Activos	2603088,01	3029640,97
<b>Total: Otros Activos</b>	<b>2603088,01</b>	<b>3029640,97</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>3414640,37</b>	<b>3.758.785,31</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo Circulante</b>		
Cuentas por pagar	13.286,47	8025,64
Gastos acumulados por pagar	2.310,25	1134,8
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>15.596,72</b>	<b>9160,44</b>
<b>Otros Pasivos</b>		
Otros Pasivos	2.270.215,33	2220485,07
<b>Total: Otros Pasivos</b>	<b>2.270.215,33</b>	<b>2220485,07</b>
<b>Total: Pasivo</b>	<b>2.285.812,05</b>	<b>2229645,51</b>

<b>Capital</b>			
	Capital	570.990,72	795955,63
	Beneficio	557.837,60	733184,17
<b>Total</b>			
<b>Capital</b>		1.128.828,32	1529139,8
<b>Total de Pasivo y Capital</b>		3.414.640,37	3758785,31

*Fuente: Documentos de la empresa*

Empresa: Dirección territorial Oriente Sur de Havana Club

UM: Cuc

### Estado de Resultado

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ingresos	2.694.401,35	2.994.936,29
Menos: Costo de Venta	1.695.448,88	1.777.352,15
Utilidad Bruta	998.952,47	1.217.584,14
Menos: Gastos Operativos		
Gastos de Distribución y Ventas	207.047,07	185.575,10
Gastos Comerciales	66.672,57	54.919,84
Gastos de Marketing	8.733,96	9.471,75
Gastos Generales y de		
Administración	81.448,83	94.346,18
Total de Gastos Operativos	363.902,43	344.312,87
Utilidad Operativa	635.050,04	873.271,27
Gastos Financieros	13382,4	71607,35
Utilidad Neta antes de impuestos	621.667,64	801.663,92
Menos impuestos	63830,05	68479,76
Utilidad Neta	557.837,59	733.184,16

*Fuente: Documentos de la empresa*

Anexo III: Balance General Comparativo 2015-2016

Estados Financieros (Comparativos) Reestructurados.

Empresa: Dirección territorial Oriente Sur de Havana Club

UM: Cuc

ACTIVO	2015	2016	Análisis Vertical		Análisis Horizontal
			2015	2016	
<b>Activo Circulante</b>					
Efectivo	2596034,84	3019453,31	76,0%	80,3%	116,3%
Inventario	266716,77	249362,17	7,8%	6,6%	93,5%
Efectos por cobrar	2.828,87	3.534,26	0,1%	0,1%	124,9%
C*C	426205,64	361162,29	12,5%	9,6%	84,7%
Pagos Anticipados	5,20		0,0%	0,0%	0,0%
Materias Primas y Materiales	9751,93	9930,82	0,3%	0,3%	101,8%
Partes y piezas de repuesto	15405,67	13573,92	0,5%	0,4%	88,1%
Utiles Herramientas y ortros	5129,05	5966,42	0,2%	0,2%	116,3%
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>3322077,97</b>	<b>3662983,19</b>	<b>97,29%</b>	<b>97,45%</b>	<b>110,3%</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Activo Fijo Tangible	259256,16	271929,99	7,59%	7,23%	104,9%
Depreciación	-166693,76	-176127,87	-4,88%	-4,69%	105,7%
<b>Total de Activo Fijo</b>	<b>92562,40</b>	<b>95802,12</b>	<b>2,71%</b>	<b>2,55%</b>	<b>103,5%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>3414640,37</b>	<b>3758785,31</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>110,1%</b>

PASIVO	2015	2016	Análisis Vertical		Análisis
					Horizontal
<b>Pasivo Circulante</b>					
Cuentas por pagar	13286,47	8025,64	0,39%	0,21%	60,4%
Gastos acumulados por pagar	2310,25	1134,80	0,07%	0,03%	49,1%
Operaciones entre dependencias	2270215,33	2220485,07	66,48%	59,07%	97,8%
<b>Total de Pasivo Circulantes</b>	<b>2285812,05</b>	<b>2229645,51</b>	<b>66,94%</b>	<b>59,32%</b>	<b>97,5%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>2285812,05</b>	<b>2229645,51</b>	<b>66,94%</b>	<b>59,32%</b>	<b>97,5%</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital	570990,72	795955,63	16,72%	21,18%	139,4%
Beneficio	557837,60	733184,17	16,34%	19,51%	131,4%
<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>1128828,32</b>	<b>1529139,80</b>	<b>33,06%</b>	<b>40,68%</b>	<b>135,5%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>3414640,37</b>	<b>3758785,31</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>110,1%</b>

Empresa: Dirección territorial Oriente Sur de Havana Club

UM: Cuc

	2015	2016	Análisis Vertical		Análisis Horizontal
			2015	2016	
Ingresos	2.694.401,35	2.994.936,29	100,00%	100,00%	111,15%
Menos: Costo de Venta	1.695.448,88	1.777.352,15	62,92%	59,35%	104,83%
Utilidad Bruta	998.952,47	1.217.584,14	37,08%	40,65%	121,89%
Menos: Gastos Operativos					
Gastos de Distribución y Ventas	207.047,07	185.575,10	7,68%	6,20%	89,63%
Gastos Comerciales	66.672,57	54.919,84	2,47%	1,83%	82,37%
Gastos de Marketing	8.733,96	9.471,75	0,32%	0,32%	108,45%
Gastos Generales y de Administración	81.448,83	94.346,18	3,02%	3,15%	115,83%
Total de Gastos Operativos	363.902,43	344.312,87	13,51%	11,50%	94,62%
Utilidad Operativa	635.050,04	873.271,27	23,57%	29,16%	137,51%
Gastos Financieros	13382,4	71607,35	0,50%	2,39%	535,09%
Utilidad Neta antes de impuestos	621.667,64	801.663,92	23,07%	26,77%	128,95%
Menos impuestos	63830,05	68479,76	2,37%	2,29%	107,28%
Utilidad Neta	557.837,59	733.184,16	20,70%	24,48%	131,43%

Anexo IV: Ficha de Cliente

		<b>FICHA DE CLIENTE</b>									
<b>DATOS GENERALES</b>											
Nombre de la Entidad:				Unidad:				Código REEUP:			
Licencia Bancaria:		Certificado Comercial:		Domicilio:							
Organismo:		Municipio:				Provincia:					
Cuenta Bancaria CUC:		Titular:				Banco:			Sucursal:		
Director:		Teléfono:		Económico:				Teléfono:			
Fax:		E-Mail:		Fax:		E-Mail:					
<b>LUGAR DE ENTREGA DE LAS MERCANCÍAS</b>											
Lugar:				Municipio:				Provincia:			
<b>PERSONAL AUTORIZADO A REALIZAR COMPRAS</b>											
<b>Nombre</b>				<b>C.Identidad</b>				<b>Firma</b>			
<b>PERSONAL AUTORIZADO A RECIBIR MERCANCÍAS</b>											
<b>Nombre</b>				<b>C.Identidad</b>				<b>Firma</b>			

<b>PERSONAL AUTORIZADO A RECIBIR PROMOCIONES</b>																			
<b>Nombre</b>										<b>C.Identity</b>					<b>Firma</b>				
<b>PERSONAL AUTORIZADO A FIRMAR CONCILIACIONES</b>																			
<b>Nombre</b>										<b>Cargo</b>					<b>E-Mail</b>				
<b>MÁXIMO RESPONSABLE DE LA ENTIDAD</b>																			
<b>Nombres y Apellidos</b>										<b>Cargo</b>			<b>Firma</b>			<b>Fecha</b>		<b>Cuño</b>	
<p><i>Es responsabilidad del <b>cliente</b> informar de inmediato al <b>vendedor</b> cualquier modificación de los datos relacionados en esta ficha. En caso contrario se suspenderá la venta de productos. El cliente deberá entregar sus documentos en nuestra Dirección Territorial cita en Almacenes Universales SA, Carretera de Cuidamar Km 4 ½ o comunicarse a través de los siguientes teléfonos o correo electrónico.</i></p>																			
<p><u>Teléfonos:</u> 695307, 695138, 695439</p>																			

Fuente: Documentos de la empresa

## Anexo V: Certificado Legal de la Empresa

LIC. ARIAN REMEDIOS ORTEGA, abogado, Secretario Letrado de la Empresa Mixta HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A.

### CERTIFICO

**PRIMERO:** Que conforme a los antecedentes que obran en los archivos a mi cargo, la Empresa Mixta HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A., fue constituida mediante Escritura Pública Notarial Número 159, otorgada el día 23 de noviembre de 1993, ante la Doctora Felicitas Regla López Sotolongo, Notaria de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, la que quedó inscrita el día 23 de noviembre de 1993, al Tomo II, Folios 023 al 026, Hoja 90, Inscripción Primera del Registro de Inversiones Extranjeras adscrito a la Cámara de Comercio, actualmente Registro Mercantil Central a cargo del Ministerio de Justicia.

**SEGUNDO:** Que con fecha 17 de noviembre de 2003, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros adoptó el Acuerdo Número 4982, modificativo de los Acuerdos del propio Comité Ejecutivo Números 2719, 3647, 4478 y 4693, aprobando el objeto social de la Empresa Mixta HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A., cuya certificación obra en los archivos de la Empresa.

**TERCERO:** Que la Empresa Mixta HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A., tiene su domicilio legal en Calle A, No. 309, entre 13 y 15, Vedado, Plaza de la Revolución, Ciudad de La Habana y en función de cumplir con la distribución directa en Cuba de los ronones Havana Club producidos en Cuba, de los productos Pernod Ricard y otras bebidas y licores de firmas extranjeras y entidades nacionales, distintos al ron o a productos competidores de Pernod Ricard, de acuerdo a lo establecido en el objeto social de Havana Club International, S.A., está constituida por Direcciones Territoriales en distintas provincias del país.

**CUARTO:** Que obra en los archivos a mi cargo Licencia Número 956978 expedida por el Registro Central Comercial del Ministerio del Comercio Interior con fecha 18 de abril de 2013, registrada al Tomo 4, Folio 102, Asiento 101 del libro correspondiente del citado Registro, a favor de Havana Club International, S.A., Dirección Territorial de Santiago de Cuba, con domicilio en Carretera Ciudadamar Km 4 y medio, Santiago de Cuba.

**QUINTO:** Que obra en los archivos a mi cargo Licencia Número E0614390001 expedida por el Banco Central de Cuba contentiva de la autorización otorgada a la Empresa Mixta HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A., para operar cuentas en pesos convertibles en el sistema bancario cubano, realizando sus operaciones a través del Banco Financiero Internacional en la Sucursal Habana Libre, con el número de cuenta 0300000002902324 y 0300000003692523 Havana Club International Santiago Gastos BFI.

**SEXTO:** Que la Empresa Mixta HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A., posee un código ONE marcado con los dígitos 111.3.40090 y se encuentra inscrita en la Oficina Nacional de la Administración Tributaria como contribuyente identificado con el NIT 32000352237.

**SEPTIMO:** Que mediante Resolución No. 6 de 2007, fue designado el compañero Ariel Noya Milanés, en el cargo de Director de la Dirección Territorial de Santiago de Cuba, de la Empresa Mixta Havana Club International, S.A., con todas las facultades y funciones propias del cargo. Con facultades para firmar contrato otorgadas mediante Resolución No. 3 del 2014 de fecha 1ero de julio de 2014

**OCTAVO:** Que quien suscribe se encuentra en posesión y ejercicio legítimo del cargo de Secretario de la Empresa Mixta HAVANA CLUB INTERNACIONAL, S.A. y que las funciones, facultades y atribuciones correspondientes a dicho cargo, así como las demás cuestiones contenidas en la presente, se hayan vigentes conforme han sido certificadas, no constando que por actos o disposiciones posteriores hayan sido modificadas o derogadas en forma alguna, todo lo cual se afirma bajo la estricta responsabilidad del que suscribe.

  
Lic. Arian REMEDIOS ORTEGA  
Secretario Letrado  
Havana Club Internacional S.A.



La Habana, 6 de enero de 2016.

*Fuente: Documentos de la empresa.*

Anexo VI: Modelo de Contrato a clientes.

**Contrato No. CV/ 17**

Conste por el presente documento como:

**DE UNA PARTE: La Empresa Mixta Havana Club International S.A.**, con domicilio en: Calle A No. 309, e/ 13 y 15, Vedado, municipio Plaza, provincia de La Habana, constituida mediante Escritura Pública No. 159/93 de fecha 23 de noviembre de 1993, otorgada ante la Lda. Felicitas Regla López Sotolongo, Notaria de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, con Licencia para Operar en PESOS CONVERTIBLES (CUC) No. E0614390001 de fecha 4 de abril del año 2005, otorgada por el Banco Central de Cuba; a través de su Dirección de Ventas Cuba, con Cuenta Bancaria en PESOS CONVERTIBLES (CUC) No. 0300000002902324 en el Banco Financiero Internacional; la que en lo adelante se denominará **EL VENDEDOR**, representada en este acto por Ariel Noya Milanés, en su carácter de Director de la Dirección Territorial Santiago de Cuba de la misma en la provincia de Santiago de Cuba, según lo acredita Resolución No. 6 de 2007, tomado por el Comité de Dirección de la División Cuba de Havana Club International S.A., con facultades suficientes para este otorgamiento, y

**DE OTRA PARTE:** La entidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, con domicilio \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, municipio \_\_\_\_\_, Provincia  
\_\_\_\_\_, Cuba, Constituida mediante \_\_\_\_\_ de la fecha  
\_\_\_\_\_, con Licencia para operar en Moneda Librementemente Convertible No \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, emitido por el Registro Central Comercial No. \_\_\_\_\_ con cuenta  
bancaria en CUC No \_\_\_\_\_ en el Banco \_\_\_\_\_, la que en lo adelante se  
denominara **EL COMPRADOR**, representada por el(la) señor(a)  
\_\_\_\_\_ en su carácter de  
\_\_\_\_\_ de la misma, según se acredita con \_\_\_\_\_, con  
facultades suficientes para este otorgamiento.

Ambas partes, reconociendo recíprocamente sus respectivas personalidades, acuerdan suscribir el presente contrato de Compra Venta, en los términos y condiciones siguientes:

**I.- OBJETO DEL CONTRATO**

I.1.- El objeto del presente contrato es regular las relaciones y establecer las obligaciones entre las partes, para la compra y pago por parte de EL COMPRADOR y la venta y cobro por parte de EL VENDEDOR, de las mercancías cuyos surtidos, marcas y precios se relacionan en el Anexo No. 1 de este contrato.

## **II.- SISTEMA DE PEDIDOS**

II.1.- EL VENDEDOR entregará las mercancías objeto del presente contrato, según los pedidos que formule EL COMPRADOR a los vendedores que atiendan sus instalaciones. EL COMPRADOR se obliga a notificar al VENDEDOR, inmediatamente, cualquier modificación del personal autorizado en la ficha del cliente para recibir y/o transportar mercancías y recursos promocionales, así como de los lugares autorizados para recibir estas mercancías. El incumplimiento de esta obligación libera a EL VENDEDOR de cualquier responsabilidad por tal circunstancia.

II.2.- EL VENDEDOR entregará las mercancías solicitadas mediante los pedidos a que se hace referencia en la cláusula II.1, dentro de los 5 días siguientes de haberse formulado los mismos siempre y cuando cuente con la correspondiente disponibilidad en sus almacenes.

II.3.- En caso de demora en la entrega de las mercancías por causas imputables al VENDEDOR, éste se compromete a pagar al COMPRADOR el 0.013 % del valor de dichas mercancías por cada día de demora. Igual penalidad abonará EL COMPRADOR por cada día que no recepcione las mercancías por causas imputables a él.

II.4.- Si el pedido no pudiere ser entregado por causas imputables a EL COMPRADOR dentro del término señalado en la cláusula II.2, EL VENDEDOR queda liberado de cualquier responsabilidad por tal circunstancia.

II.5.- Las personas facultadas por EL COMPRADOR para formular pedidos de mercancías a los vendedores de EL VENDEDOR, así como las personas autorizadas por EL COMPRADOR para recibir mercancías y recursos promocionales son las que sus nombres y apellidos, número de Carné de Identidad y firma aparecen relacionados en los Anexos No. 3 y 4 del presente contrato.

## **III- LUGAR Y CONDICIONES DE ENTREGA**

III.1.- El lugar de entrega de las mercancías será en los almacenes de EL COMPRADOR, sito en las direcciones que se relacionan en el ANEXO No. 2 del presente contrato, o en otros lugares que designe EL COMPRADOR, previo acuerdo con EL VENDEDOR.

III.2.- EL COMPRADOR tiene el deber de proceder a revisar las mercancías al momento de su entrega en sus instalaciones por parte de EL VENDEDOR y a comprobar su trazabilidad consignada en la factura que las ampara, registrando posteriormente las mismas en sus controles internos.

Una vez descargadas las mercancías, se suscribirá el acta correspondiente entre el funcionario designado por EL COMPRADOR y el conductor del equipo de transporte, en la que se consignará la conformidad o reparo de la carga recibida.

III.3.- Manifestada la conformidad con la carga recibida por parte del funcionario designado por EL COMPRADOR, EL VENDEDOR queda liberado de responsabilidad a partir de ese momento, transfiriéndose a EL COMPRADOR los derechos de posesión, uso, disposición y responsabilidad con el control y registro de la trazabilidad, conservación de los atributos originales e inocuidad de las mercancías entregadas.

III.4.- Las operaciones de descarga de las mercancías hasta el andén del almacén de EL COMPRADOR u otro lugar designado por éste, estarán a cargo de EL VENDEDOR- Las operaciones posteriores estarán a cargo de EL COMPRADOR.

III.5.- EL COMPRADOR queda obligado a garantizar la descarga de las mercancías, en el día de arribo de las mismas a su almacén u otro lugar designado, siempre que el equipo de transporte llegue a cualquiera de estos, con una hora de antelación, por lo menos, a la hora de cierre.

III.6.- Los horarios y días de la semana para la descarga de las mercancías en los almacenes del EL COMPRADOR, serán acordados entre éste y EL VENDEDOR.

III.7.- Si las mercancías son recogidas por EL COMPRADOR en los almacenes de EL VENDEDOR, la responsabilidad de EL VENDEDOR en cuanto a la integridad y conservación de las mercancías cesa a partir del momento en que las mismas sean cargadas en el equipo de transporte utilizado por EL COMPRADOR, descontando EL VENDEDOR de su facturación un 5% para cubrir los gastos por concepto de distribución y transportación en que ha incurrido EL COMPRADOR.

III.8.- Ante la eventual posibilidad de incumplimiento de la ejecución del Contrato las Partes procederán a comunicarse en un plazo de quince (15) días previos, argumentando las causas, con la finalidad de tomar de común acuerdo las correspondientes medidas para evitar afectaciones

#### **IV.- GESTION DE VENTA**

IV.1.- Queda entendido que la venta minorista de las mercancías objeto de este contrato es de la única y entera responsabilidad de EL VENDEDOR, para la cual, deberá llevar adelante la gestión más eficaz que le permitan sus posibilidades.

IV.2.- Toda vez que las mercancías objeto del presente contrato serán entregadas en cantidad, surtidos y marcas de conformidad con los pedidos que formule EL COMPRADOR. EL VENDEDOR no tendrá responsabilidad alguna por una lenta o ninguna venta de las mismas en los establecimientos, unidades o tiendas de EL COMPRADOR.

IV.3.- De acuerdo con lo regulado en la cláusula IV.2, EL COMPRADOR no tendrá derecho a devolver mercancías que permanezcan sin movimiento o con lento movimiento en sus establecimientos, unidades o tiendas y EL VENDEDOR no tendrá obligación de recogerlas ni sustituirlas por otras.

IV.4.- EL COMPRADOR y EL VENDEDOR podrán coordinar de conjunto la activación de mecánicas promocionales puntuales o permanentes que redunden en el incremento de las ventas y la óptima rotación de los productos en las diferentes instalaciones, para dicho propósito EL VENDEDOR presupuestará un gasto en recursos (materiales de promoción, soportes de visibilidad y bebidas) que serán controlados por EL VENDEDOR y/o EL COMPRADOR mediante toda la documentación establecida al efecto.-En caso de que recaiga sobre este último la responsabilidad absoluta del control y supervisión del uso que se les brinde a dichos recursos, EL VENDEDOR quedará exonerado legalmente de cualquier incidencia o utilización indebida de los mismos desde el momento en que se materialice la entrega de los recursos, entendiéndose como tal la fecha de recibo que conste en el documento de entrega habilitado a tales efectos firmado por la persona autorizada de EL COMPRADOR.

#### **V.- ENVASES Y EMBALAJE**

V.1.- EL VENDEDOR garantiza los envases y embalajes de las mercancías objeto del presente contrato, conforme a las especificaciones que para los mismos tienen establecidas los productores.

## **VI.- CALIDAD**

VI.1.- La calidad, inocuidad y trazabilidad de las mercancías objeto de este contrato estará de conformidad con las normas fijadas por los proveedores para la producción de las mismas y las normativas vigentes en el país para el registro y control, tanto de su inocuidad como de su trazabilidad.

VI.2.- La Norma de Calidad para el producto RON es la NC 113:2009 y sus especificaciones aparecen en el Anexo No. 5 del presente Contrato.

VI.3.- Todas Las mercancías objeto del presente contrato están amparadas para el consumo humano por los Certificados del Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos del Ministerio de Salud Pública.

VI.4.- En caso de reclamaciones por incumplimiento de las especificaciones de la calidad de las mercancías entregadas, EL COMPRADOR queda obligado a preservar las que sean objeto de reclamación, con el objetivo de que los especialistas y peritos de EL VENDEDOR puedan efectuar las comprobaciones que consideren oportunas.- El incumplimiento por EL COMPRADOR de lo regulado en esta cláusula, exime de responsabilidad a EL VENDEDOR por concepto de la calidad de las mercancías.

VI.5.- Las reclamaciones por incumplimiento de las especificaciones de la calidad de las mercancías, tendrán que estar avaladas por un Informe Técnico emitido por una entidad de reconocido prestigio ajena a las partes. - De no presentarse la reclamación con dicho Informe Técnico, la misma carecerá de toda eficacia jurídica, quedando exonerado EL VENDEDOR de cualquier responsabilidad que le pudiere ser imputada por EL COMPRADOR o algún representante del mismo.

VI.6.- En caso de que se detecte y compruebe un problema de calidad en la mercancía con posterioridad de hasta 45 días fecha de factura y una vez comprobada que la trazabilidad del producto fue seguida por EL COMPRADOR como se describe en la cláusula III.3 del presente Contrato, así como que su análisis confirme que la mercancía se entregó a EL COMPRADOR al amparo de la mencionada factura, EL VENDEDOR

queda obligado a reponer, en un término de 30 días, esta mercancía a EL COMPRADOR o en caso de ser imposible, se procederá a reponer el importe pagado por estas.

## **VII.- PRECIOS**

VII.1.- Los precios de las mercancías objeto del presente contrato son fijados en USD y los mismos aparecen relacionados en el Anexo No. 1 / A y B del mismo. Estos precios que se adjuntan son los vigentes e incluyen el envase, embalaje, marcaje de los bultos y transportación.

VII.2.- Los precios de los productos objeto del presente contrato podrán variar, siendo obligación de EL VENDEDOR comunicarlo a EL COMPRADOR con una antelación de noventa días a la fecha en que dichos nuevos precios serán aplicados, mediando aceptación por parte de EL COMPRADOR, siendo durante ese período responsabilidad de EL VENDEDOR mantener los precios anteriores hasta cumplido dicho plazo.

## **VIII.- IMPORTE DEL CONTRATO**

VIII. 1. - El Importe del presente contrato estará en dependencia del importe de los pedidos formulados por EL COMPRADOR y servidos por EL VENDEDOR.

## **IX.- CONCILIACIONES**

IX.1.- Se realizarán conciliaciones entre ambas entidades, transcurridos los diez primeros días de cada mes.

## **X.- TÉRMINO Y FORMA DE PAGO**

X.1.- EL VENDEDOR emitirá una factura consignándose en PESOS CONVERTIBLES (CUC) el importe de la misma y los códigos con la trazabilidad de los productos entregados por cada una de las entregas que realice.- Las facturas deben ser firmadas por los representantes de ambas partes, previa verificación de las mercancías entregadas.

X.2.- Los precios de este Contrato se fijan en USD, pagaderos en Pesos Convertibles (CUC) a la tasa de cambio vigente en la fecha del pago.

X.3.- EL COMPRADOR, pagará a EL VENDEDOR, mediante cheque, transferencia bancaria o Letra de Cambio, en el banco BFI, a la cuenta 0300000002902324 CUC, el importe de las mercancías realmente recibidas contra la presentación de la factura

original, dentro de los treinta (30) días naturales siguiente a la conciliación, efectuando descuentos en los casos que procedan.

X.4- Si llegada la fecha de pago a que se hace referencia en la cláusula X.3, EL COMPRADOR no contara con fondos suficientes para cumplir con su obligación de pago, quedará obligado a pagar a EL VENDEDOR un interés moratorio ascendente al 5% anual, así como los gastos financieros por demanda judicial y de otra naturaleza en que incurra EL VENDEDOR derivados del impago de la deuda.

X.5.- Los pagos se efectuarán a favor de la cuenta de EL VENDEDOR siguiente:

CUC No.:0300000002902324 HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A

## **XI- RECLAMACIONES**

XI.1.- Las partes acuerdan que son reclamables todos los incumplimientos de las cláusulas de este contrato.- La parte que presente una reclamación deberá hacerlo dentro del término de treinta (30) días contados desde el momento en que tiene conocimiento del incumplimiento.

XI.2.- La parte que reciba una reclamación deberá dar respuesta a la misma dentro del término de quince (15) días naturales contados partir del día siguiente de haberla recibido.- De no darse respuesta a la reclamación dentro del término antes señalado, se considerará que la misma ha sido rechazada, quedando la vía expedita para proceder judicialmente.

XI.3.- Se considerará fecha de la reclamación y/o de la respuesta a la misma, en su caso, la que conste en el acuse de recibo de las mismas, o en el Certificado de Correos que acredite haberlas enviado.

## **XII.- CAUSAS EXIMENTES DE LA RESPONSABILIDAD**

XII.1.- Las partes quedarán eximidas del cumplimiento de sus respectivas obligaciones por causa de FUERZA MAYOR, provocada por hechos imprevisibles e inevitables o que siendo previsibles no pudieran ser evitados, ajenos a la voluntad de las mismas.- La parte que alegue la causa de FUERZA MAYOR, deberá comunicarlo a la otra parte dentro de las setenta y dos (72) horas siguientes a la ocurrencia de dicha causa, acompañando el documento acreditativo emitido por la autoridad oficial competente.

Si la causa de FUERZA MAYOR se mantiene por más de treinta (30) días, las partes podrán dar por resuelto el contrato, sin que les asista derecho alguno para reclamar por daños y/o perjuicios.

### **XIII.- SOLUCION DE DIFERENDOS**

XIII.1.- Las partes acuerdan cumplir este contrato de buena fe.- Cualquier discrepancia que surja con referencia a la interpretación o ejecución de las cláusulas del mismo será resuelta mediante negociaciones amigables. De no arribarse a acuerdo se someterá el diferendo a la decisión de la Sala de lo Económico del Tribunal Popular Provincial correspondiente.

### **XIV.- MODIFICACION**

XIV.1.- El presente contrato podrá ser modificado por acuerdo expreso de las partes.- Para que la modificación surta efectos legales, tendrá que suscribirse el Suplemento correspondiente, el que tendrá que estar firmado por los representantes debidamente acreditados de las partes.

### **XV.- RESOLUCION**

XV.1.- Este contrato puede ser resuelto de común acuerdo o por iniciativa de una de las partes.- La parte que promueva la terminación deberá comunicarlo a la otra parte con no menos de treinta días de antelación a la fecha en que la resolución deba surtir efectos. De resolverse el contrato, no se perjudicarán las obligaciones ni los pagos pendientes, los que continuarán ejecutándose hasta su total extinción.

### **XVI.- ANEXOS**

XVI.1.- Los anexos de este contrato forman parte integrante del mismo.

### **XVII.- TERMINOS**

XVII.1.- Cuando en este contrato se utiliza el término "días", se entenderá que los mismos son naturales; los "meses" de treinta días y los "años" de trescientos sesenta y cinco días.

### **XVIII.- REGIMEN LEGAL**

XVIII- Este contrato se rige por lo dispuesto en el Decreto Ley 304 de 2012, los Códigos de Comercio y Civil de la República de Cuba, por la Resolución 101/2011 dictada el 18

de Noviembre del 2011 del Banco Central de Cuba y por otras disposiciones legales vigentes.

### **XIX.- VIGENCIA**

XIX.1.- El presente contrato tiene vigencia de dos (2) años contados desde la fecha de su firma, pudiendo ser prorrogado por iguales períodos mediante Suplemento.

Y como constancia se suscriben dos ejemplares, ambos de igual tenor y efectos, en Santiago de Cuba, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2017

\_\_\_\_\_

**Por EL VENDEDOR      Por EL COMPRADOR**

*Fuente: Documentos de la empresa*

Anexo VII: Diagrama de Pareto, para total de clientes por dependencias

No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada	
1	Palmares - Almacén Central Cia Stgo	240.636,51	0,08189	8,19%	Grupo A
2	Palmares - La Ruina	79.570,64	0,02708	10,90%	
3	Palmares - Almacén Central Granma	77.303,21	0,02631	13,53%	
4	Hotel Guantánamo	72.781,08	0,02477	16,00%	
5	T.R.D. Union Kioskera Santiago	65.598,58	0,02232	18,24%	
6	Ups Proyecto Local Casa De Cacao Baracoa	57.949,91	0,01972	20,21%	
7	Caracol - Granma	51.353,50	0,01747	21,95%	
8	Emp. Municipal De Gastronomía y Recreación Guantánamo	50.547,17	0,01720	23,68%	
9	Servi-Cupet - La Maya	47.950,68	0,01632	25,31%	
10	Emp. Prov. Unidad Básica Coyaba	43.965,23	0,01496	26,80%	
11	T.R.D Las Novedades Baracoa	41.166,98	0,01401	28,20%	
12	Servi-Cupet - Vía-Azul Guantánamo	38.148,09	0,01298	29,50%	
13	T.P. - Dutty Free Aeropuerto Stgo De Cuba	36.086,13	0,01228	30,73%	
14	Servi-Cupet - Palma Soriano	32.751,56	0,01114	31,84%	
15	Emp. Prov. Estab. Espec. De Serv. Granma	31.785,22	0,01082	32,93%	
16	Tropicana Stgo. De Cuba	31.223,55	0,01062	33,99%	
17	Kioskera #2 La Solución Guantánamo.	30.572,88	0,01040	35,03%	
18	Servi-Cupet - La Autopista	30.569,28	0,01040	36,07%	
19	Servi-Cupet - Contramaestre	29.551,69	0,01006	37,07%	
20	Kioskera Almacén Changüí Guantánamo	28.872,79	0,00982	38,06%	
21	T.P. - La Maya. ( La Nacional)	28.206,42	0,00960	39,02%	
22	T.R.D. Tienda Plaza De Marte	28.129,65	0,00957	39,97%	
23	T.P. - La Pasada Baracoa	27.516,73	0,00936	40,91%	
24	Servi-Cupet - Quintero	24.793,33	0,00844	41,75%	
25	Cubacatering	24.626,78	0,00838	42,59%	
26	Servi-Cupet - San Luis	24.554,47	0,00836	43,43%	
27	Hotel Sierra Maestra	23.309,16	0,00793	44,22%	
28	Servi-Cupet - 4ta Y Garzón Las Américas	22.663,64	0,00771	44,99%	
29	T.P. - El Regalo Palma	22.277,28	0,00758	45,75%	
30	Emp. Campismo Popular Stgo. De Cuba	22.245,46	0,00757	46,51%	
31	El Wamby	20.945,65	0,00713	47,22%	
32	Servi-Cupet - Especial Bayamo.	19.735,65	0,00672	47,89%	
33	Emp. Prov. Espec. Serv. Guantánamo	19.535,68	0,00665	48,56%	
34	Hotel Porto Santo	19.358,52	0,00659	49,21%	
35	T.P. - La Primada Baracoa	18.578,89	0,00632	49,85%	
36	T.R.D. Union Kioskera	18.235,54	0,00621	50,47%	
37	Servi-Cupet - San Rafael	17.580,55	0,00598	51,07%	
38	Palmares - Pto. Contramaestre	17.509,99	0,00596	51,66%	

No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada	
39	T.P. - La Modernista San Luis	16.400,22	0,00558	52,22%	Grupo A
40	T.P. - La Primavera Manzanillo.	16.032,57	0,00546	52,77%	
41	T.R.D. Variedades Enramadas	15.610,89	0,00531	53,30%	
42	Servi-Cupet - La Bujía	15.493,36	0,00527	53,82%	
43	Servi-Cupet - La Rotonda	15.108,23	0,00514	54,34%	
44	Servi-Cupet - El Triangulo	14.971,17	0,00509	54,85%	
45	Cafetería El Rápido - La Rotonda	14.902,02	0,00507	55,35%	
46	Servi-Cupet - La Alameda	14.830,00	0,00505	55,86%	
47	La Corona	14.258,61	0,00485	56,34%	
48	Servi-Cupet - Cubanito Bayamo	14.134,49	0,00481	56,83%	
49	Servi-Cupet - Cabacu	14.070,90	0,00479	57,30%	
50	T.R.D. La Nueva Creación Bayamo	13.845,36	0,00471	57,78%	
51	Servi-Cupet - Manzanillo	13.808,73	0,00470	58,25%	
52	T.P. - GARZON Y 4ta.	13.518,71	0,00460	58,71%	
53	Artex Stgo. De Cuba	13.498,68	0,00459	59,16%	
54	T.P. - El Orbe Guantánamo.	13.286,87	0,00452	59,62%	
55	Emp. Espec. De Gastronomía Stgo. De Cuba	13.084,22	0,00445	60,06%	
56	Serv.Cupet Maisí	13.018,33	0,00443	60,50%	
57	Caracol - Casa Granda	12.971,31	0,00441	60,95%	
58	T.R.D. Tienda Vista Alegre	12.855,95	0,00437	61,38%	
59	T.R.D. El Albión Santiago De Cuba	12.602,09	0,00429	61,81%	
60	T.R.D. Tienda El Capricho Contramaestre	12.221,71	0,00416	62,23%	
61	Servi-Cupet - Bayamo-(El Serrano)	12.042,24	0,00410	62,64%	
62	T.P. - Trocha Y Santo Tomas	12.008,58	0,00409	63,05%	
63	Sumarpo Stgo. De Cuba	11.947,48	0,00407	63,45%	
64	T.P. - La Bombonera	11.829,53	0,00403	63,86%	
65	T.P. - Mercurio Guantánamo	11.821,67	0,00402	64,26%	
66	T.R.D. Variedades Baire	11.327,01	0,00385	64,64%	
67	Hotel Casa Granda	11.079,28	0,00377	65,02%	
68	T.R.D. La Esperanza Songo	10.671,77	0,00363	65,38%	
69	Servi-Cupet - La Perla Guantanamo	10.662,03	0,00363	65,75%	
70	T.R.D. La Sorpresa Contramaestre	10.412,25	0,00354	66,10%	
71	T.R.D. Tienda La Tijera	10.312,51	0,00351	66,45%	
72	T.R.D. La Creación Manzanillo	10.245,99	0,00349	66,80%	
73	Servi-Cupet - El Firme Buey Arriba	9.993,10	0,00340	67,14%	
74	T.R.D. La Fortuna Iii Frente	9.839,90	0,00335	67,48%	
75	Cafetería El Rápido - El Algarrobo"	9.821,82	0,00334	67,81%	
76	T.P. - Centro Comercial La Alameda	9.741,83	0,00332	68,14%	
77	T.R.D. La Comercial Niquero	9.734,98	0,00331	68,47%	
78	Hotel Farallón De Marea	9.720,44	0,00331	68,80%	
79	Serv. Cupet La Avenida Guantánamo	9.478,47	0,00323	69,13%	

No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada	
80	Servi-Cupet - Rio Cauto	9.436,44	0,00321	69,45%	Grupo A
81	Hotel Marea Del Portillo	9.436,35	0,00321	69,77%	
82	Servi-Cupet - Mandril	9.370,43	0,00319	70,09%	
83	T.R.D. La Amistad Palma	9.300,79	0,00316	70,40%	
84	Servi-Cupet - Oriente	9.269,32	0,00315	70,72%	
85	Palmares - Café Bayamo (El Chorrillo)	9.131,16	0,00311	71,03%	
86	Havanatur La Maison	9.124,17	0,00310	71,34%	
87	T.P. - El Jamal	9.063,32	0,00308	71,65%	
88	Servi-Cupet - El Faro - Manzanillo	8.967,65	0,00305	71,95%	
89	T.R.D. 50 Aniversario Ii Frente	8.847,25	0,00301	72,25%	
90	Cafetería Cubanita Ave. De Las Américas	8.749,64	0,00298	72,55%	
91	Villa Bayamo	8.584,79	0,00292	72,84%	
92	Hotel Las Américas	8.267,63	0,00281	73,13%	
93	Caracol - Barra Ron Caney	8.236,42	0,00280	73,41%	
94	T.P. - Coliseo Campechuela	8.228,33	0,00280	73,69%	
95	Servi-Cupet - El Pequeño	8.191,04	0,00279	73,96%	
96	Hotel Versalles	8.168,84	0,00278	74,24%	
97	Pto. Venta Bodegón Bayamo	8.009,10	0,00273	74,52%	
98	Palmares - El Kikiri Granma	7.969,64	0,00271	74,79%	
99	Servi-Cupet - El Ideal (Veguita)	7.935,97	0,00270	75,06%	
100	T.R.D. Violeta	7.922,58	0,00270	75,33%	
101	Caracol - Aeropuerto	7.837,88	0,00267	75,59%	
102	Palmares - La Cascada Jaguaní Granma	7.802,21	0,00265	75,86%	
103	Palmares - Santa Rita La Roca Granma	7.802,21	0,00265	76,12%	
104	Palmares - El Viajero Granma	7.773,73	0,00265	76,39%	
105	Cafetería La Arboleda	7.709,60	0,00262	76,65%	
106	Hotel Niquero	7.701,56	0,00262	76,91%	
107	Villa Santo Domingo	7.649,10	0,00260	77,17%	
108	T.R.D. U.C. C. Sueños	7.496,75	0,00255	77,43%	
109	T.P. - Los Muchachos	7.355,25	0,00250	77,68%	
110	T.P. - Pto. De Venta Siboney	7.179,21	0,00244	77,92%	
111	T.P. - Las Novedades. Bayamo	7.166,10	0,00244	78,17%	
112	Servi-Cupet - La Guarina	7.129,28	0,00243	78,41%	
113	Servi-Cupet - La Esperanza	6.860,99	0,00233	78,64%	
114	Emp. Campismo Popular Granma	6.802,60	0,00231	78,87%	
115	Servi-Cupet - Trocha	6.757,25	0,00230	79,10%	
116	Cafetería El Rápido - Modivar Estilos	6.711,39	0,00228	79,33%	
117	Servi-Cupet - Pilón Servi Mar Manzanillo	6.706,93	0,00228	79,56%	
118	T.R.D. La Campana Palma Soriano	6.706,07	0,00228	79,79%	
119	Cafetería El Rápido - El Orbe Guantánamo.	6.680,96	0,00227	80,02%	

No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada	
120	<i>T.R.D. La Única Palma Soriano</i>	6.647,72	0,00226	80,24%	Grupo B
121	<i>T.R.D. U.C. Siglo XX</i>	6.615,70	0,00225	80,47%	
122	<i>T.R.D. U.C. Ferrocarril Santiago</i>	6.611,47	0,00225	80,69%	
123	<i>Palmares - La Fuente Manzanillo</i>	6.582,12	0,00224	80,92%	
124	<i>T.P. - Pto De Venta Caribe Guantánamo</i>	6.567,50	0,00223	81,14%	
125	<i>Palmares - El Coche</i>	6.521,53	0,00222	81,36%	
126	<i>Palmares - Ranchón Serrano</i>	6.491,41	0,00221	81,58%	
127	<i>Palmares - Don Blanes Manzanillo Granma</i>	6.469,40	0,00220	81,80%	
128	<i>T.P. - Pto. De Venta Guama</i>	6.370,22	0,00217	82,02%	
129	<i>Cafetería Doña Neli Stgo. De Cuba</i>	6.355,87	0,00216	82,24%	
130	<i>T.P. - Pto. De Venta La Plaza Guantánamo</i>	6.231,85	0,00212	82,45%	
131	<i>Caracol Centro Comercial Libertad</i>	6.222,80	0,00212	82,66%	
132	<i>Servi-Cupet - La Punta</i>	6.080,47	0,00207	82,87%	
133	<i>Artex Baracoa</i>	6.074,07	0,00207	83,07%	
134	<i>Palmares - El Titanic</i>	6.029,54	0,00205	83,28%	
135	<i>T.R.D. La Campana Contramaestre</i>	6.025,63	0,00205	83,48%	
136	<i>Servi-Cupet - La Salida Niquero</i>	5.994,32	0,00204	83,69%	
137	<i>Cafetería El Rápido - El Rancho Guantánamo.</i>	5.913,97	0,00201	83,89%	
138	<i>Villa Balcón De La Sierra</i>	5.874,06	0,00200	84,09%	
139	<i>Cafetería Hatuey</i>	5.818,67	0,00198	84,29%	
140	<i>T.R.D. U.C. Garzón</i>	5.578,85	0,00190	84,48%	
141	<i>Artex Granma.</i>	5.463,14	0,00186	84,66%	
142	<i>Emp. Campismo Popular Guantánamo</i>	5.455,21	0,00186	84,85%	
143	<i>T.P. - El Elegante (Yara)</i>	5.418,66	0,00184	85,03%	

14 4	<i>T.R.D. U.C. Trocha</i>	5.410,72	0,00184	85,22%	
14 5	<i>T.P. - El Coroyo</i>	5.377,19	0,00183	85,40%	
14 6	<i>T.P. - La Sucursal</i>	5.365,40	0,00183	85,58%	
14 7	<i>T.P. - Fin De Año</i>	5.344,33	0,00182	85,76%	
14 8	<i>Hotel Melia Santiago</i>	5.303,15	0,00180	85,94%	
14 9	<i>Cafetería Empaque Plaza De Marte</i>	5.290,30	0,00180	86,12%	
15 0	<i>Hotel Golfo De Guacanayabo</i>	5.260,47	0,00179	86,30%	
15 1	<i>T.R.D. Lili Moda Guantánamo</i>	5.139,04	0,00175	86,48%	
15 2	<i>T.R.D. La Sorpresa Pilón</i>	5.137,60	0,00175	86,65%	
15 3	<i>Caracol - El Morro</i>	5.042,77	0,00172	86,82%	
15 4	<i>Servi-Cupet - Imias Guantánamo</i>	4.846,61	0,00165	86,99%	
15 5	<i>T.R.D. Trocha Y Cristina</i>	4.821,71	0,00164	87,15%	
15 6	<i>T.P. - Nuevo Siglo Guantánamo.</i>	4.820,85	0,00164	87,32%	
15 7	<i>Artex Guantánamo</i>	4.757,04	0,00162	87,48%	
15 8	<i>Serv Cupet Astro Campechuela</i>	4.659,52	0,00159	87,64%	
15 9	<i>T.P. - La Sorpresa</i>	4.628,68	0,00158	87,80%	
16 0	<i>Palmares - La Glorieta</i>	4.625,73	0,00157	87,95%	
16 1	<i>Serv.Cupet San Antonio</i>	4.613,87	0,00157	88,11%	
No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada	<b>Grupo B</b>
16 2	<i>Emp. Provic .Alojamiento Guantánamo</i>	4.587,76	0,00156	88,27%	
16 3	<i>T.P. - Las América Bayamo</i>	4.578,84	0,00156	88,42%	
16 4	<i>T.P. - Pto De Venta San Antonio Guantánamo</i>	4.574,85	0,00156	88,58%	
16 5	<i>Caracol - Almacén Central</i>	4.515,95	0,00154	88,73%	
16 6	<i>Servi-Cupet El Salvador Guantánamo</i>	4.503,78	0,00153	88,88%	
16 7	<i>Hotel San Juan</i>	4.477,34	0,00152	89,04%	

168	<i>Servi-Cupet - Porto Santo Mabujabo</i>	4.454,08	0,00152	89,19%
169	<i>T.P. - La Nueva Isla Dos Caminos.</i>	4.401,91	0,00150	89,34%
170	<i>T.P. - Pto De Venta Variedades Guantánamo</i>	4.398,00	0,00150	89,49%
171	<i>T.P. - Pto De Venta El Ideal Guantánamo</i>	4.366,75	0,00149	89,64%
172	<i>T.R.D. Tienda Ensueño Stgo,</i>	4.361,36	0,00148	89,79%
173	<i>T.R.D. Uk La Bayamesa</i>	4.317,24	0,00147	89,93%
174	<i>Villa La Lupe</i>	4.239,88	0,00144	90,08%
175	<i>T.R.D. Tienda Las Brisas</i>	4.213,64	0,00143	90,22%
176	<i>Hotel Las Brisas Sierra Mar</i>	4.170,45	0,00142	90,36%
177	<i>T.R.D. La Piñata Santiago De Cuba</i>	4.110,99	0,00140	90,50%
178	<i>Serv.Cupet Yaya Guantánamo</i>	4.107,04	0,00140	90,64%
179	<i>T.P. - Pto De Venta Paseo Guantánamo</i>	4.095,07	0,00139	90,78%
180	<i>T.R.D. Tienda Villa Trópico Stgo</i>	4.056,09	0,00138	90,92%
181	<i>EGREM</i>	3.949,72	0,00134	91,05%
182	<i>Hotel Royalton</i>	3.913,09	0,00133	91,19%
183	<i>Cabaret San Pedro Del Mar</i>	3.892,16	0,00132	91,32%
184	<i>Hotel Carisol</i>	3.880,15	0,00132	91,45%
185	<i>T.R.D. La Feria Guantánamo</i>	3.857,51	0,00131	91,58%
186	<i>T.R.D. Palmera Palma Soriano</i>	3.831,67	0,00130	91,71%
187	<i>T.P. - Otoño Abel Sta. María.</i>	3.740,32	0,00127	91,84%
188	<i>T.R.D. El Framboyán Bayamo</i>	3.725,85	0,00127	91,97%
189	<i>T.P. - Pto De Venta Jamaica Guantánamo</i>	3.719,26	0,00127	92,09%
190	<i>T.P. - Pto De Venta El Triunfo Guantánamo</i>	3.717,41	0,00126	92,22%
191	<i>T.P. - La Mariposa Media Luna</i>	3.684,23	0,00125	92,34%
192	<i>T.R.D. La Concha Maisí Baracoa</i>	3.665,28	0,00125	92,47%

19 3	<i>Villa El Saltón</i>	3.626,39	0,00123	92,59%		
19 4	<i>Emp. Prov. Serv. Espec .Proyecto Local De Desarrollo</i>	3.586,10	0,00122	92,71%		
19 5	<i>T.R.D. Nuevo Siglo Stgo</i>	3.582,82	0,00122	92,84%		
19 6	<i>T.R.D. U.C. La Creación</i>	3.566,80	0,00121	92,96%		
19 7	<i>Cafetería Café Ven La Sortija</i>	3.470,37	0,00118	93,08%		
19 8	<i>Servi-Cupet - Yara</i>	3.438,68	0,00117	93,19%		
19 9	<i>T.P. - La Estrella Niquero</i>	3.436,39	0,00117	93,31%		
20 0	<i>T.P. - Pto De Venta Diamante Guantánamo</i>	3.376,89	0,00115	93,43%		
20 1	<i>Cafetería Mercurio Guantánamo.</i>	3.365,72	0,00115	93,54%		
20 2	<i>T.P. - Pto De Venta Palenque Guantánamo</i>	3.316,29	0,00113	93,65%		
20 3	<i>T.P. - La Ilusión- Contramaestre</i>	3.303,60	0,00112	93,77%		
No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada		<b>Grupo B</b>
20 4	<i>Serv. Cupet Caimanera</i>	3.236,57	0,00110	93,88%		
20 5	<i>T.R.D. Almacén Central</i>	3.230,50	0,00110	93,99%		
20 6	<i>T.P. - Pto De Venta Bayate Guantánamo</i>	3.219,52	0,00110	94,09%		
20 7	<i>T.P. - Pto De Venta Yatera Guantánamo</i>	3.196,72	0,00109	94,20%		
20 8	<i>Servi-Cupet - La Rueda -Guisa</i>	3.133,58	0,00107	94,31%		
20 9	<i>Servi-Cupet - La Cubana</i>	3.111,00	0,00106	94,42%		
21 0	<i>Pto. Venta Cuba Si Guantánamo</i>	3.065,07	0,00104	94,52%		
21 1	<i>T.P. - El Dragón</i>	3.063,26	0,00104	94,62%		
21 2	<i>Palmares - Caney De Las Mercedes</i>	3.063,24	0,00104	94,73%		
21 3	<i>T.P. - Pto. De Venta La Única El Cristo</i>	3.026,42	0,00103	94,83%		
21 4	<i>T.P. - Pto De Venta La Yaya Guantánamo</i>	2.997,32	0,00102	94,93%		
21 5	<i>Emp. Hot. Serv. Villa Trópico</i>	2.993,28	0,00102	95,04%		

No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada	
216	<i>Cafetería Cubanita Carretera Del Morro</i>	2.989,52	0,00102	95,14%	Grupo C
217	<i>Emp. Municipal Comercio Gastronomía Bayamo</i>	2.938,05	0,00100	95,24%	
218	<i>T.R.D. La Estrella Manzanillo</i>	2.892,85	0,00098	95,34%	
219	<i>E.C.A.S.A. Stgo. De Cuba</i>	2.884,33	0,00098	95,43%	
220	<i>T.P. - Pto De Venta El Salvador Guantánamo</i>	2.876,95	0,00098	95,53%	
221	<i>Serv.Cupet El Magistral Mabay</i>	2.855,72	0,00097	95,63%	
222	<i>T.R.D. El Encanto Yara</i>	2.841,20	0,00097	95,73%	
223	<i>T.P. - Pto De Venta Imias Guantánamo</i>	2.746,34	0,00093	95,82%	
224	<i>T.P. - Pto. De Venta Yarayó</i>	2.730,70	0,00093	95,91%	
225	<i>T.R.D. El Triunfo Jaguaní</i>	2.714,69	0,00092	96,00%	
226	<i>Pto. Venta Cerro Masso</i>	2.700,21	0,00092	96,10%	
227	<i>T.P Ventas Sabana</i>	2.697,49	0,00092	96,19%	
228	<i>T.P. - Variedades Garzón</i>	2.692,52	0,00092	96,28%	
229	<i>Servi-Cupet - Confluente Guantánamo</i>	2.557,71	0,00087	96,37%	
230	<i>T.R.D. La Opera Campechuela</i>	2.519,00	0,00086	96,45%	
231	<i>Palmares - Ditu Granma</i>	2.506,71	0,00085	96,54%	
232	<i>Caracol Tienda La Casa Del Habano</i>	2.479,75	0,00084	96,62%	
233	<i>T.P. - La Violeta. Bayamo</i>	2.473,69	0,00084	96,71%	
234	<i>T.R.D. U.C. Cabalgata</i>	2.470,39	0,00084	96,79%	
235	<i>Palmares - La Esquina Granma</i>	2.360,87	0,00080	96,87%	
236	<i>Serv Cupet La Salida Guantánamo</i>	2.286,47	0,00078	96,95%	
237	<i>Caracol - Hotel Los Corales</i>	2.219,21	0,00076	97,02%	
238	<i>T.P. - Pto De Venta La Cotorra Guantánamo</i>	2.218,93	0,00076	97,10%	
239	<i>Tda. Continental Guisa</i>	2.174,45	0,00074	97,17%	

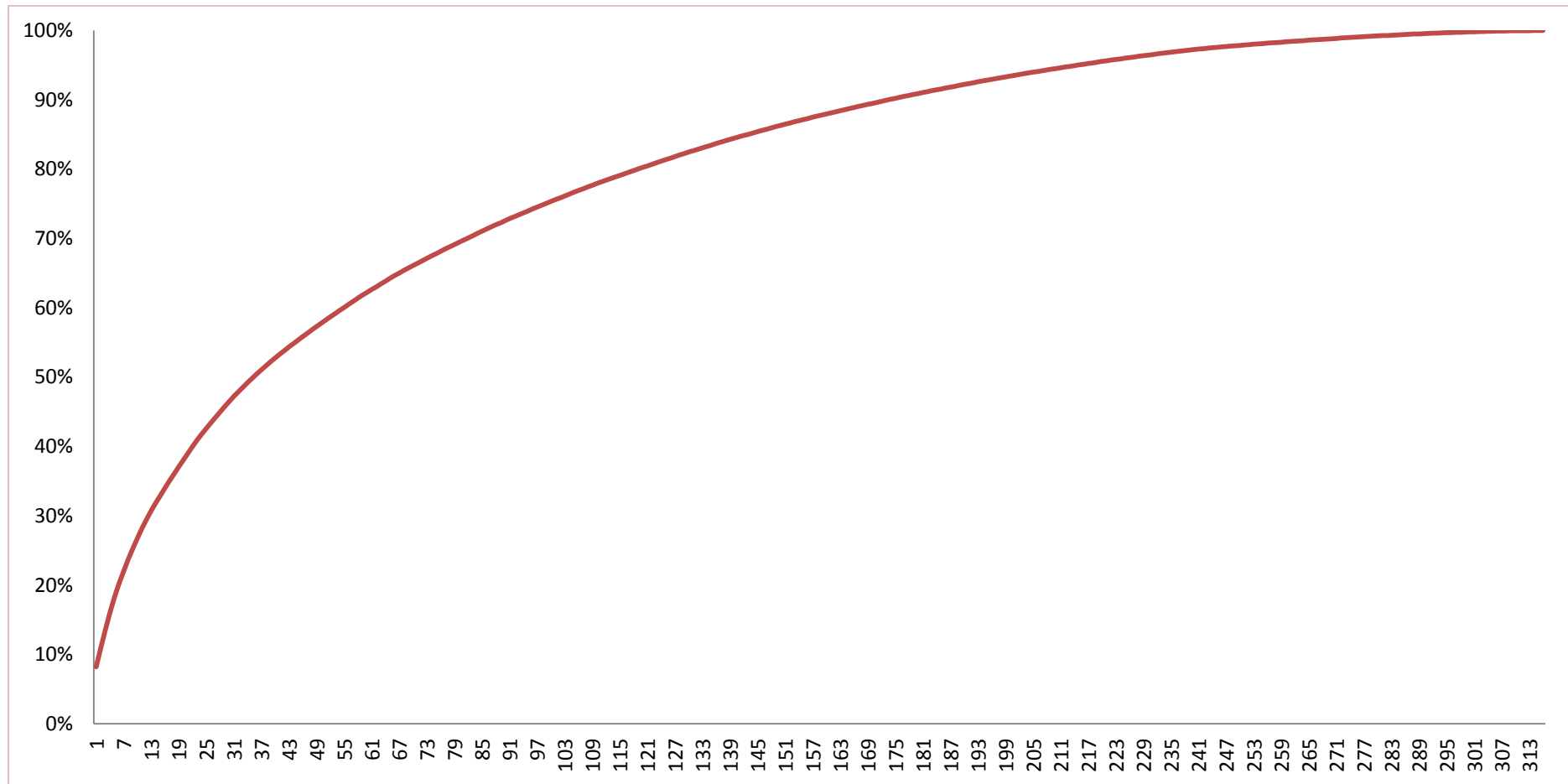
24 0	<i>T.R.D. Clubman Santiago De Cuba</i>	2.118,63	0,00072	97,25%		
24 1	<i>T.P. - La Victoria Jaguaní</i>	2.108,27	0,00072	97,32%		
24 2	<i>T.P. - La Plata</i>	2.044,89	0,00070	97,39%		
24 3	<i>Serv.Cupet Villa Toa Guantánamo</i>	1.854,46	0,00063	97,45%		
24 4	<i>Empresa Comercial Compay Tiago</i>	1.791,12	0,00061	97,51%		
24 5	<i>T.P. - Pto De Venta La Caribeña Guantánamo</i>	1.756,18	0,00060	97,57%		
24 6	<i>Caracol - Casa Del Habano</i>	1.693,28	0,00058	97,63%		
24 7	<i>Palmares - Dino Pizza</i>	1.666,31	0,00057	97,69%		
24 8	<i>T.R.D. U.C. La Palmera</i>	1.656,87	0,00056	97,74%		
24 9	<i>T.R.D. La Victoria</i>	1.630,57	0,00055	97,80%		
25 0	<i>T.P. - Pto. De Venta Santa María</i>	1.604,91	0,00055	97,85%		
25 1	<i>Palmares - La Terraza Granma</i>	1.603,73	0,00055	97,91%		
25 2	<i>T.P. - La Fantasía</i>	1.597,64	0,00054	97,96%		
25 3	<i>P.V. Flor De Caña Mabay</i>	1.563,48	0,00053	98,01%		
25 4	<i>T.P. - Siboney Bayamo</i>	1.544,10	0,00053	98,07%		
25 5	<i>Hotel Balcón Del Caribe</i>	1.518,02	0,00052	98,12%		
25 6	<i>Pto De Venta Caney</i>	1.501,34	0,00051	98,17%		
25 7	<i>Pto. De Venta Nuevo Santiago</i>	1.461,78	0,00050	98,22%		
No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada		<b>Grupo C</b>
25 8	<i>T.P. - 412</i>	1.456,71	0,00050	98,27%		
25 9	<i>Tda La Dalia Jaguaní</i>	1.442,17	0,00049	98,32%		
26 0	<i>T.R.D. U.C. Palo Gordo</i>	1.415,20	0,00048	98,37%		
26 1	<i>T.P. - La Sorpresa (Micro 7)</i>	1.387,96	0,00047	98,41%		
26 2	<i>Pto De Venta Versalles</i>	1.352,04	0,00046	98,46%		
26 3	<i>T.R.D. El Encanto</i>	1.348,12	0,00046	98,50%		

26 4	<i>Serv.Cupet Iro De Mayo Cauto Cristo</i>	1.337,99	0,00046	98,55%
26 5	<i>Caracol - Versalles</i>	1.336,59	0,00045	98,60%
26 6	<i>T.P. - La Sorpresa (Micro 9)</i>	1.321,43	0,00045	98,64%
26 7	<i>Pto. Venta La República Guantánamo</i>	1.318,89	0,00045	98,69%
26 8	<i>Pto De Venta Altamira</i>	1.315,61	0,00045	98,73%
26 9	<i>PALMARES - DITU DE 4ta Y M</i>	1.293,71	0,00044	98,77%
27 0	<i>T.P. - Pto. De Venta Pastorita Guantánamo.</i>	1.264,14	0,00043	98,82%
27 1	<i>T.R.D. Terraza Santiago De Cuba</i>	1.260,11	0,00043	98,86%
27 2	<i>T.P. - Pto. De Venta Boniato</i>	1.247,19	0,00042	98,90%
27 3	<i>T.R.D. U.C. La Melipona</i>	1.242,66	0,00042	98,94%
27 4	<i>Palmares - Pto. De Venta El Reloj</i>	1.231,71	0,00042	98,99%
27 5	<i>Hotel Los Corales</i>	1.203,14	0,00041	99,03%
27 6	<i>T.P. - Escudo Cubano (Manzanillo)</i>	1.175,89	0,00040	99,07%
27 7	<i>Caracol - Villa San Juan</i>	1.163,33	0,00040	99,11%
27 8	<i>Pto. Venta La Orquídea</i>	1.101,94	0,00037	99,14%
27 9	<i>T.R.D. U.C. 21 De Abril</i>	1.084,14	0,00037	99,18%
28 0	<i>Complejo Hoteles Rex-Libertad</i>	1.041,26	0,00035	99,22%
28 1	<i>Complejo Cultural Heredia</i>	1.033,80	0,00035	99,25%
28 2	<i>T.P. - La Especial Niquero</i>	1.022,24	0,00035	99,29%
28 3	<i>T.P. - Pto De Venta Isleta Guantánamo</i>	1.010,53	0,00034	99,32%
28 4	<i>Pto. Venta Boquerón</i>	968,25	0,00033	99,35%
28 5	<i>T.P. - Pto. De Venta Barca De Oro</i>	966,82	0,00033	99,39%
28 6	<i>Servi-Cupet - El Mambí</i>	940,56	0,00032	99,42%
28 7	<i>T.P. - Pto De Venta El Valle Guantánamo</i>	936,20	0,00032	99,45%
28 8	<i>T.P. - Pto De Venta Puriales Guantánamo</i>	926,85	0,00032	99,48%

289	<i>Pto. De Venta Majagua Guantánamo.</i>	925,71	0,00032	99,51%		
290	<i>Motel El Rancho</i>	892,95	0,00030	99,54%		
291	<i>Palmares - Parador San Luis</i>	824,09	0,00028	99,57%		
292	<i>T.P. - Pto De Venta Los Marineros Guantánamo</i>	796,21	0,00027	99,60%		
293	<i>Cafetería El Patio Stgo</i>	772,77	0,00026	99,63%		
294	<i>P.V. La Tropical Cauto Cristo</i>	765,39	0,00026	99,65%		
295	<i>T.P. - Pto. Venta El Cerro Ferreiro</i>	726,65	0,00025	99,68%		
296	<i>Pto. Micro 1 José Martí</i>	722,29	0,00025	99,70%		
297	<i>T.P. - Pto. De Venta Agüero</i>	693,44	0,00024	99,72%		
298	<i>T.R.D. U.C. La Violeta</i>	689,51	0,00023	99,75%		
299	<i>Caracol - Hotel Casa Granda</i>	667,22	0,00023	99,77%		
No.	Cliente	Ventas	F. Relativa	F. acumulada		
300	<i>Pto. Venta Rio Guaso Guantánamo</i>	661,75	0,00023	99,79%		Grupo C
301	<i>Palmares - Restaurant El Morro</i>	645,34	0,00022	99,82%		
302	<i>Photo Service - Bajos Catedral</i>	601,86	0,00020	99,84%		
303	<i>Cafetería El Rápido - La Avenida</i>	585,45	0,00020	99,86%		
304	<i>Pto de Venta Rajayoga</i>	575,45	0,00020	99,88%		
305	<i>T.P. - Pto. De Venta Fomento (Sueño)</i>	489,28	0,00017	99,89%		
306	<i>Caracol - Hotel Las Américas</i>	489,09	0,00017	99,91%		
307	<i>Cafetería El Rápido - La Alameda</i>	374,27	0,00013	99,92%		
308	<i>Caracol - Balcón Caribe</i>	368,32	0,00013	99,93%		
309	<i>T.P. - San Agustín</i>	352,14	0,00012	99,95%		
310	<i>T.P. - Pto. De Venta 30 De Noviembre</i>	295,05	0,00010	99,96%		
311	<i>T.P. - La Especial -Niquereña</i>	271,42	0,00009	99,97%		
312	<i>Náutica Compañía Marlin</i>	255,40	0,00009	99,97%		

31 3	<i>T.R.D. La Campana</i>	230,72	0,00008	99,98%	
31 4	<i>Pto De Venta Pastorita</i>	225,91	0,00008	99,99%	
31 5	<i>Palmares - Restaurant Matamoros</i>	192,42	0,00007	100,00%	
31 6	<i>Palmares - Club 300</i>	111,20	0,00004	100,00%	
<i>Total</i>		2994936,29	1,00000		

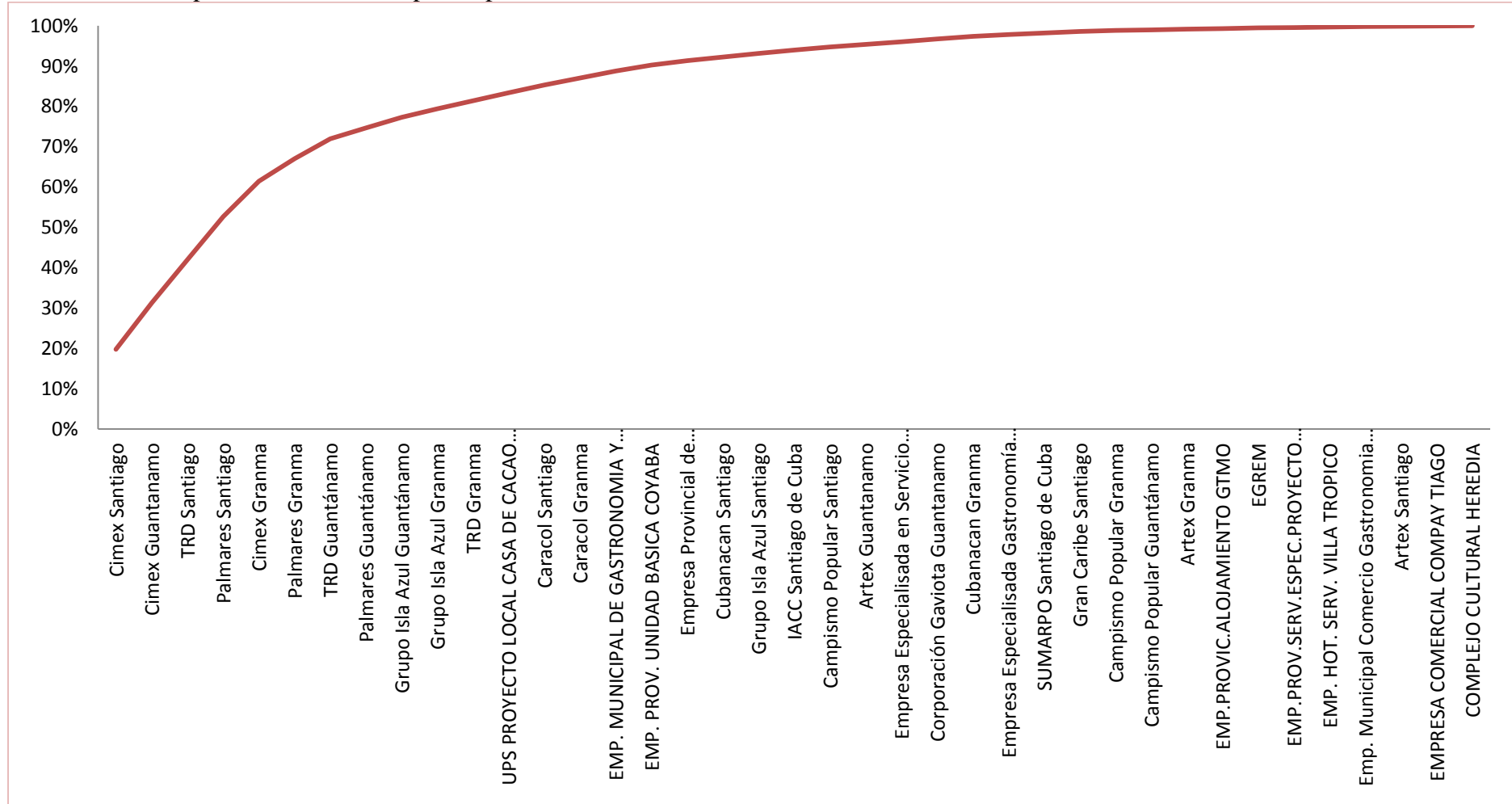
Gráfico de Pareto para total de clientes por dependencias.



Anexo VIII: Diagrama de Pareto para total de clientes por empresas.

No	Cadena	Ventas	F. R (%)	F. A (%)	
1	Cimex Santiago	579.816,46	19,73	19,73	Grupo A
2	Cimex Guantánamo	339.463,42	11,55	31,28	
3	TRD Santiago	314.654,72	10,71	41,99	
4	Palmares Santiago	313.485,60	10,67	52,66	
5	Cimex Granma	259.398,69	8,83	61,48	
6	Palmares Granma	164.036,44	5,58	67,07	
7	TRD Guantánamo	144.523,64	4,92	71,98	
8	Palmares Guantánamo	79.570,64	2,71	74,69	
9	Grupo Isla Azul Guantánamo	77.020,96	2,62	77,31	
10	Grupo Isla Azul Granma	62.292,23	2,12	79,43	
11	TRD Granma	57.974,76	1,97	81,40	Grupo B
12	Ups Proyecto Local Casa De Cacao Baracoa	57.949,91	1,97	83,38	
13	Caracol Santiago	56.686,09	1,93	85,31	
14	Caracol Granma	51.353,50	1,75	87,05	
15	Emp. Municipal De Gastronomía Y Recreación <i>Guantánamo</i>	50.547,17	1,72	88,77	
16	Emp. Prov. Unidad Básica Coyaba	43.965,23	1,50	90,27	
17	Empresa Provincial de Establecimientos Especializados Granma	31.785,22	1,08	91,35	
18	Cubanacan Santiago	26.607,52	0,91	92,26	
19	Grupo Isla Azul Santiago	26.190,30	0,89	93,15	
20	IACC Santiago de Cuba	24.626,78	0,84	93,99	
21	Campismo Popular Santiago	22.245,46	0,76	94,74	Grupo C
22	Artex Guantánamo	19.572,75	0,67	95,41	
23	Empresa Especializada en Servicio Guantánamo	19.535,68	0,66	96,07	
24	Corporación Gaviota Guantánamo	19.358,52	0,66	96,73	
25	Cubanacan Granma	19.156,79	0,65	97,38	
26	Empresa Especializada Gastronomía Santiago	13.084,22	0,45	97,83	
27	SUMARPO Santiago de Cuba	11.947,48	0,41	98,24	
28	Gran Caribe Santiago	11.079,28	0,38	98,61	
29	Campismo Popular Granma	6.802,60	0,23	98,84	
30	Campismo Popular Guantánamo	5.455,21	0,19	99,03	
31	Artex Granma	4.757,04	0,16	99,19	
32	EMP.PROVIC.ALOJAMIENTO GTMO	4.587,76	0,16	99,35	
33	EGREM	3.949,72	0,13	99,48	
34	Emp. Prov. Serv. Espec. Proyecto Local De Desarrollo	3.586,10	0,12	99,60	
35	Emp. Hot. Serv. Villa Trópico	2.993,28	0,10	99,71	
36	Emp. Municipal Comercio Gastronomía Bayamo	2.938,05	0,10	99,81	
37	Artex Santiago	2.884,33	0,10	99,90	
38	Empresa Comercial Compay Tiago	1.791,12	0,06	99,96	
39	Complejo Cultural Heredia	1.033,80	0,04	100	
40	Total	2994936,29	100%		

Gráfico de Pareto para total de clientes por empresas.



Anexo IX: Diagrama de Pareto en las dependencias de las e con el 80% de las ventas

No.	Clientes	Ventas	F. R	F.A
1	Palmares - Almacén Central Cia Stgo	240.636,51	10,309%	10,31%
2	Palmares - La Ruina	79.570,64	3,409%	13,72%
3	Palmares - Almacén Central Granma	77.303,21	3,312%	17,03%
4	Hotel Guantánamo	72.781,08	3,118%	20,15%
5	T.R.D. Union Kioskera Santiago	65.598,58	2,810%	22,96%
6	Servi-Cupet - La Maya	47.950,68	2,054%	25,01%
7	T.R.D Las Novedades Baracoa	41.166,98	1,764%	26,78%
8	Servi-Cupet - Vía-Azul Guantánamo	38.148,09	1,634%	28,41%
9	T.P. - Dutty Free Aeropuerto Stgo De Cuba	36.086,13	1,546%	29,96%
10	Servi-Cupet - Palma Soriano	32.751,56	1,403%	31,36%
11	Tropicana Stgo. De Cuba	31.223,55	1,338%	32,70%
12	Kioskera #2 La Solución Guantánamo.	30.572,88	1,310%	34,01%
13	Servi-Cupet - La Autopista	30.569,28	1,310%	35,32%
14	Servi-Cupet - Contramaestre	29.551,69	1,266%	36,58%
15	Kioskera Almacén Changüí Guantánamo	28.872,79	1,237%	37,82%
16	T.P. - La Maya. ( La Nacional)	28.206,42	1,208%	39,03%
17	T.R.D. Tienda Plaza De Marte	28.129,65	1,205%	40,23%
18	T.P. - La Pasada Baracoa	27.516,73	1,179%	41,41%
19	Servi-Cupet - Quintero	24.793,33	1,062%	42,47%
20	Servi-Cupet - San Luis	24.554,47	1,052%	43,52%
21	Hotel Sierra Maestra	23.309,16	0,999%	44,52%
22	Servi-Cupet - 4ta Y Garzón Las Américas	22.663,64	0,971%	45,49%
23	T.P. - El Regalo Palma	22.277,28	0,954%	46,45%
24	El Wamby	20.945,65	0,897%	47,35%
25	Servi-Cupet - Especial Bayamo.	19.735,65	0,845%	48,19%
26	T.P. - La Primada Baracoa	18.578,89	0,796%	48,99%
27	T.R.D. Union Kioskera	18.235,54	0,781%	49,77%
28	Servi-Cupet - San Rafael	17.580,55	0,753%	50,52%
29	Palmares - Pto. Contramaestre	17.509,99	0,750%	51,27%
30	T.P. - La Modernista San Luis	16.400,22	0,703%	51,97%
31	T.P. - La Primavera Manzanillo.	16.032,57	0,687%	52,66%
32	T.R.D. Variedades Enramadas	15.610,89	0,669%	53,33%
33	Servi-Cupet - La Bujía	15.493,36	0,664%	53,99%
34	Servi-Cupet - La Rotonda	15.108,23	0,647%	54,64%
35	Servi-Cupet - El Triangulo	14.971,17	0,641%	55,28%
36	Cafetería El Rápido - La Rotonda	14.902,02	0,638%	55,92%
37	Servi-Cupet - La Alameda	14.830,00	0,635%	56,56%
38	La Corona	14.258,61	0,611%	57,17%
39	Servi-Cupet - Cubanito Bayamo	14.134,49	0,606%	57,77%
40	Servi-Cupet - Cabacu	14.070,90	0,603%	58,38%
41	Servi-Cupet - Manzanillo	13.808,73	0,592%	58,97%

Grupo A

No.	Clientes	Ventas	F. R	F.A	
42	T.P. - GARZON Y 4ta.	13.518,71	0,579%	59,55%	Grupo A
43	T.P. - El Orbe Guantánamo.	13.286,87	0,569%	60,12%	
44	Serv.Cupet Maisí	13.018,33	0,558%	60,67%	
45	T.R.D. Tienda Vista Alegre	12.855,95	0,551%	61,22%	
46	T.R.D. El Albión Santiago De Cuba	12.602,09	0,540%	61,76%	
47	T.R.D. Tienda El Capricho Contramaestre	12.221,71	0,524%	62,29%	
48	Servi-Cupet - Bayamo-(El Serrano)	12.042,24	0,516%	62,80%	
49	T.P. - Trocha Y Santo Tomas	12.008,58	0,514%	63,32%	
50	T.P. - La Bombonera	11.829,53	0,507%	63,82%	
51	T.P. - Mercurio Guantánamo	11.821,67	0,506%	64,33%	
52	T.R.D. Variedades Baire	11.327,01	0,485%	64,82%	
53	T.R.D. La Esperanza Songo	10.671,77	0,457%	65,27%	
54	Servi-Cupet - La Perla Guantánamo	10.662,03	0,457%	65,73%	
55	T.R.D. La Sorpresa Contramaestre	10.412,25	0,446%	66,18%	
56	T.R.D. Tienda La Tijera	10.312,51	0,442%	66,62%	
57	T.R.D. La Fortuna Iii Frente	9.839,90	0,422%	67,04%	
58	Cafetería El Rápido - El Algarrobo"	9.821,82	0,421%	67,46%	
59	T.P. - Centro Comercial La Alameda	9.741,83	0,417%	67,88%	
60	Serv. Cupet La Avenida Guantánamo	9.478,47	0,406%	68,28%	
61	Servi-Cupet - Río Cauto	9.436,44	0,404%	68,69%	
62	Servi-Cupet - Mandril	9.370,43	0,401%	69,09%	
63	T.R.D. La Amistad Palma	9.300,79	0,398%	69,49%	
64	Servi-Cupet - Oriente	9.269,32	0,397%	69,88%	
65	Palmares - Café Bayamo (El Chorrillo)	9.131,16	0,391%	70,28%	
66	Havanatur La Maison	9.124,17	0,391%	70,67%	
67	T.P. - El Jamal	9.063,32	0,388%	71,06%	
68	Servi-Cupet - El Faro - Manzanillo	8.967,65	0,384%	71,44%	
69	T.R.D. 50 Aniversario Ii Frente	8.847,25	0,379%	71,82%	
70	Cafetería Cubanita Ave. De Las Américas	8.749,64	0,375%	72,19%	
71	Villa Bayamo	8.584,79	0,368%	72,56%	
72	T.P. - Coliseo Campechuela	8.228,33	0,353%	72,91%	
73	Servi-Cupet - El Pequeño	8.191,04	0,351%	73,26%	
74	Pto. Venta Bodegón Bayamo	8.009,10	0,343%	73,61%	
75	Palmares - El Kikiri Granma	7.969,64	0,341%	73,95%	
76	Servi-Cupet - El Ideal (Veguita)	7.935,97	0,340%	74,29%	
77	T.R.D. Violeta	7.922,58	0,339%	74,63%	
78	Palmares - La Cascada Jiguaní Granma	7.802,21	0,334%	74,96%	
79	Palmares - Santa Rita La Roca Granma	7.802,21	0,334%	75,30%	
80	Palmares - El Viajero Granma	7.773,73	0,333%	75,63%	
81	Cafetería La Arboleda	7.709,60	0,330%	75,96%	
82	Hotel Niquero	7.701,56	0,330%	76,29%	
83	Villa Santo Domingo	7.649,10	0,328%	76,62%	
84	T.R.D. U.C. C. Sueños	7.496,75	0,321%	76,94%	
85	T.P. - Los Muchachos	7.355,25	0,315%	77,25%	

No.	Clientes	Ventas	F. R	F.A	
86	T.P. - Pto. De Venta Siboney	7.179,21	0,308%	77,56%	<b>Grupo A</b>
87	T.P. - Las Novedades. Bayamo	7.166,10	0,307%	77,87%	
88	Servi-Cupet - La Guarina	7.129,28	0,305%	78,17%	
89	Servi-Cupet - La Esperanza	6.860,99	0,294%	78,47%	
90	Servi-Cupet - Trocha	6.757,25	0,289%	78,76%	
91	Cafetería El Rápido - Modivar Estilos	6.711,39	0,288%	79,04%	
92	Servi-Cupet - Pílon Servi Mar Manzanillo	6.706,93	0,287%	79,33%	
93	T.R.D. La Campana Palma Soriano	6.706,07	0,287%	79,62%	
94	Cafetería El Rápido - El Orbe Guantánamo.	6.680,96	0,286%	79,91%	

No.	Clientes	Ventas	F. R	F.A	
95	T.R.D. La Única Palma Soriano	6.647,72	0,285%	80,19%	Grupo B
96	T.R.D. U.C. Siglo XX	6.615,70	0,283%	80,47%	
97	T.R.D. U.C. Ferrocarril Santiago	6.611,47	0,283%	80,76%	
98	Palmares - La Fuente Manzanillo	6.582,12	0,282%	81,04%	
99	T.P. - Pto De Venta Caribe Guantánamo	6.567,50	0,281%	81,32%	
100	Palmares - El Coche	6.521,53	0,279%	81,60%	
101	Palmares - Ranchón Serrano	6.491,41	0,278%	81,88%	
102	Palmares Don Blanes Manzanillo Granma	6.469,40	0,277%	82,15%	
103	T.P. - Pto. De Venta Guama	6.370,22	0,273%	82,43%	
104	Cafetería Doña Neli Stgo. De Cuba	6.355,87	0,272%	82,70%	
105	T.P. - Pto. De Venta La Plaza Guantánamo	6.231,85	0,267%	82,97%	
106	Servi-Cupet - La Punta	6.080,47	0,260%	83,23%	
107	Palmares - El Titanic	6.029,54	0,258%	83,49%	
108	T.R.D. La Campana Contramaestre	6.025,63	0,258%	83,74%	
109	Servi-Cupet - La Salida Niquero	5.994,32	0,257%	84,00%	
110	Cafetería El Rápido - El Rancho Guantánamo.	5.913,97	0,253%	84,25%	
111	Villa Balcón De La Sierra	5.874,06	0,252%	84,51%	
112	Cafetería Hatuey	5.818,67	0,249%	84,76%	
113	T.R.D. U.C. Garzón	5.578,85	0,239%	84,99%	
114	Artex Granma.	5.463,14	0,234%	85,23%	
115	T.P. - El Elegante (Yara)	5.418,66	0,232%	85,46%	
116	T.R.D. U.C. Trocha	5.410,72	0,232%	85,69%	
117	T.P. - El Corajo	5.377,19	0,230%	85,92%	
118	T.P. - La Sucursal	5.365,40	0,230%	86,15%	
119	T.P. - Fin De Año	5.344,33	0,229%	86,38%	
120	Cafetería Empaque Plaza De Marte	5.290,30	0,227%	86,61%	
121	Hotel Golfo De Guacanayabo	5.260,47	0,225%	86,83%	
122	T.R.D. Lili Moda Guantánamo	5.139,04	0,220%	87,05%	
123	Servi-Cupet - Imías Gtmo	4.846,61	0,208%	87,26%	
124	T.R.D. Trocha Y Cristina	4.821,71	0,207%	87,47%	
125	T.P. - Nuevo Siglo Gtmo.	4.820,85	0,207%	87,67%	
126	Serv Cupet Astro Campechuela	4.659,52	0,200%	87,87%	
127	T.P. - La Sorpresa	4.628,68	0,198%	88,07%	
128	Palmares - La Glorieta	4.625,73	0,198%	88,27%	
129	Serv.Cupet San Antonio	4.613,87	0,198%	88,47%	
130	T.P. - Las Américas Bayamo	4.578,84	0,196%	88,66%	
131	T.P. - Pto De Venta San Antonio Guantánamo	4.574,85	0,196%	88,86%	
132	Servi-Cupet El Salvador Guantánamo	4.503,78	0,193%	89,05%	
133	Servi-Cupet - Porto Santo Mabujabo	4.454,08	0,191%	89,24%	
134	T.P. - La Nueva Isla Dos Caminos.	4.401,91	0,189%	89,43%	
135	T.P. - Pto De Venta Variedades Guantánamo	4.398,00	0,188%	89,62%	
136	T.P. - Pto De Venta El Ideal Guantánamo	4.366,75	0,187%	89,81%	
137	T.R.D. Tienda Ensueño Stgo	4.361,36	0,187%	89,99%	

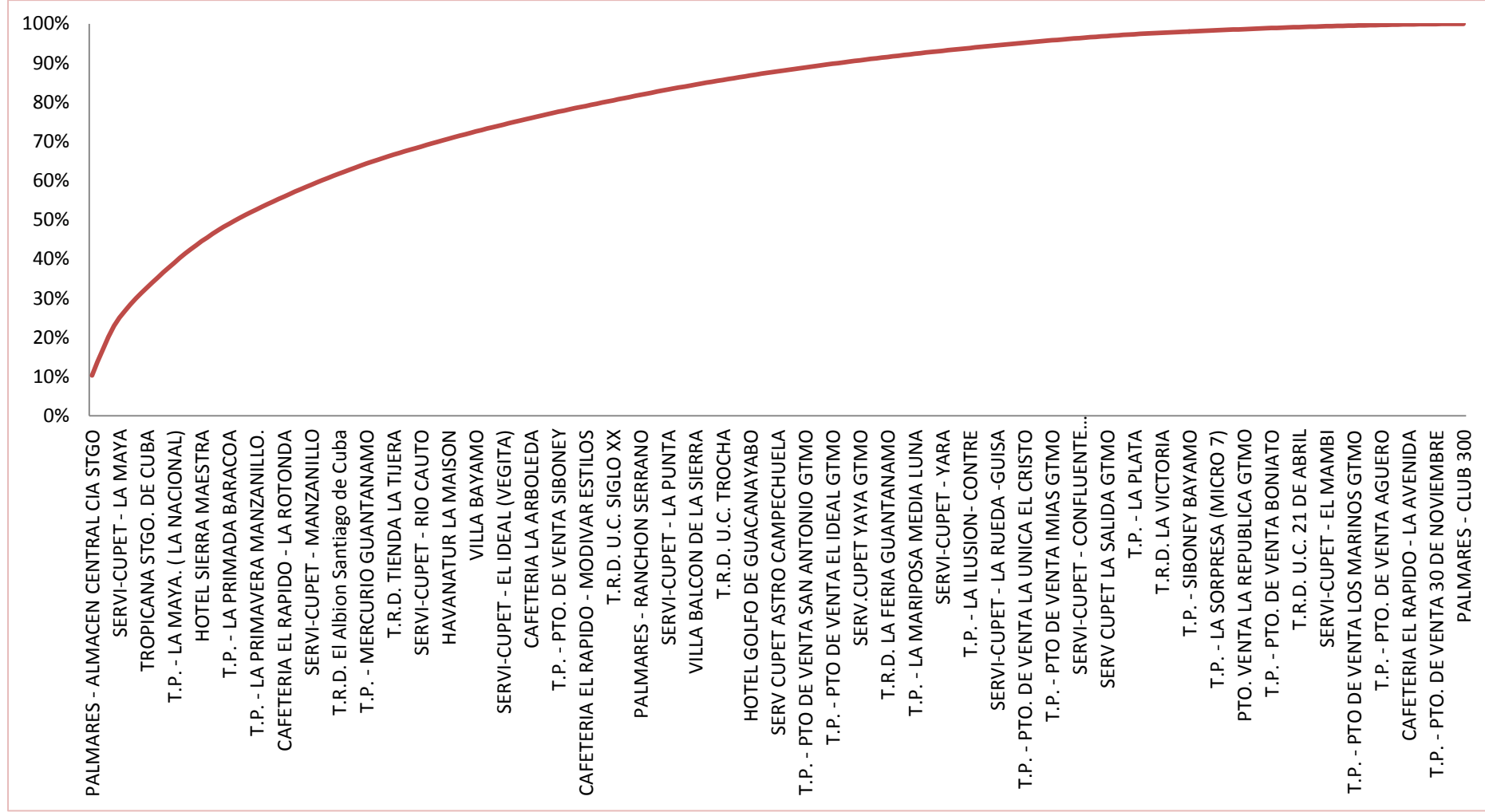
No.	Clientes	Ventas	F. R	F.A	Grupo B
138	<i>Villa La Lupe</i>	4.239,88	0,182%	90,18%	
139	<i>T.R.D. Tienda Las Brisas</i>	4.213,64	0,181%	90,36%	
140	<i>T.R.D. La Piñata Santiago De Cuba</i>	4.110,99	0,176%	90,53%	
141	<i>Serv.Cupet Yaya Guantánamo</i>	4.107,04	0,176%	90,71%	
142	<i>T.P. - Pto De Venta Paseo Guantánamo</i>	4.095,07	0,175%	90,88%	
143	<i>T.R.D. Tienda Villa Trópico Stgo</i>	4.056,09	0,174%	91,06%	
144	<i>Hotel Royalton</i>	3.913,09	0,168%	91,23%	
145	<i>Cabaret San Pedro Del Mar</i>	3.892,16	0,167%	91,39%	
146	<i>T.R.D. La Feria Guantánamo</i>	3.857,51	0,165%	91,56%	
147	<i>T.R.D. Palmera Palma Soriano</i>	3.831,67	0,164%	91,72%	
148	<i>T.P. - Otoño Abel St. María.</i>	3.740,32	0,160%	91,88%	
149	<i>T.P. - Pto De Venta Jamaica Guantánamo</i>	3.719,26	0,159%	92,04%	
150	<i>T.P. - Pto De Venta El Triunfo Guantánamo</i>	3.717,41	0,159%	92,20%	
151	<i>T.P. - La Mariposa Media Luna</i>	3.684,23	0,158%	92,36%	
152	<i>T.R.D. La Concha Maisí Baracoa</i>	3.665,28	0,157%	92,52%	
153	<i>T.R.D. Nuevo Siglo Stgo</i>	3.582,82	0,153%	92,67%	
154	<i>T.R.D. U.C. La Creación</i>	3.566,80	0,153%	92,82%	
155	<i>Cafetería Café Ven La Sortija</i>	3.470,37	0,149%	92,97%	
156	<i>Servi-Cupet - Yara</i>	3.438,68	0,147%	93,12%	
157	<i>T.P. - La Estrella Niquero</i>	3.436,39	0,147%	93,26%	
158	<i>T.P. - Pto De Venta Diamante Guantánamo</i>	3.376,89	0,145%	93,41%	
159	<i>Cafetería Mercurio Guantánamo.</i>	3.365,72	0,144%	93,55%	
160	<i>T.P. - Pto De Venta Palenque Guantánamo</i>	3.316,29	0,142%	93,70%	
161	<i>T.P. - La Ilusión- Contramaestre</i>	3.303,60	0,142%	93,84%	
162	<i>Serv. Cupet Caimanera</i>	3.236,57	0,139%	93,98%	
163	<i>T.R.D. Almacén Central</i>	3.230,50	0,138%	94,11%	
164	<i>T.P. - Pto De Venta Bayate Guantánamo</i>	3.219,52	0,138%	94,25%	
165	<i>T.P. - Pto De Venta Yatera Guantánamo</i>	3.196,72	0,137%	94,39%	
166	<i>Servi-Cupet - La Rueda -Guisa</i>	3.133,58	0,134%	94,52%	
167	<i>Servi-Cupet - La Cubana</i>	3.111,00	0,133%	94,66%	
168	<i>Pto. Venta Cuba Si Guantánamo</i>	3.065,07	0,131%	94,79%	
169	<i>T.P. - El Dragón</i>	3.063,26	0,131%	94,92%	

No.	Clientes	Ventas	F. R	F.A	
170	Palmares - Caney De Las Mercedes	3.063,24	0,131%	95,05%	Grupo C
171	T.P. - Pto. De Venta La Única El Cristo	3.026,42	0,130%	95,18%	
172	T.P. - Pto De Venta La Yaya Guantánamo	2.997,32	0,128%	95,31%	
173	Cafetería Cubanita Carretera Del Morro	2.989,52	0,128%	95,44%	
174	T.P. - Pto De Venta El Salvador Guantánamo	2.876,95	0,123%	95,56%	
175	Serv.Cupet El Magistral Mabay	2.855,72	0,122%	95,68%	
176	T.P. - Pto De Venta Imias Guantánamo	2.746,34	0,118%	95,80%	
177	T.P. - Pto. De Venta Yarayó	2.730,70	0,117%	95,92%	
178	Pto. Venta Cerro Masso	2.700,21	0,116%	96,03%	
179	T.P Ventas Sabana	2.697,49	0,116%	96,15%	
180	T.P. - Variedades Garzón	2.692,52	0,115%	96,26%	
181	Servi-Cupet - Confluente Guantánamo	2.557,71	0,110%	96,37%	
182	Palmares - Ditu Granma	2.506,71	0,107%	96,48%	
183	T.P. - La Violeta. Bayamo	2.473,69	0,106%	96,59%	
184	T.R.D. U.C. Cabalgata	2.470,39	0,106%	96,69%	
185	Palmares - La Esquina Granma	2.360,87	0,101%	96,79%	
186	Serv Cupet La Salida Guantánamo	2.286,47	0,098%	96,89%	
187	T.P. - Pto De Venta La Cotorra Guantánamo	2.218,93	0,095%	96,99%	
188	Tda. Continental Guisa	2.174,45	0,093%	97,08%	
189	T.R.D. Clubman Santiago De Cuba	2.118,63	0,091%	97,17%	
190	T.P. - La Victoria Jaguaní	2.108,27	0,090%	97,26%	
191	T.P. - La Plata	2.044,89	0,088%	97,35%	
192	Serv.Cupet Villa Toa Guantánamo	1.854,46	0,079%	97,43%	
193	T.P. - Pto De Venta La Caribeña Guantánamo	1.756,18	0,075%	97,50%	
194	Palmares - Dino Pizza	1.666,31	0,071%	97,57%	
195	T.R.D. U.C. La Palmera	1.656,87	0,071%	97,65%	
196	T.R.D. La Victoria	1.630,57	0,070%	97,72%	
197	T.P. - Pto. De Venta Santa María	1.604,91	0,069%	97,78%	
198	Palmares - La Terraza Granma	1.603,73	0,069%	97,85%	
199	T.P. - La Fantasía	1.597,64	0,068%	97,92%	
200	P.V. Flor De Caña Mabay	1.563,48	0,067%	97,99%	
201	T.P. - Siboney Bayamo	1.544,10	0,066%	98,05%	
202	Pto de Venta Caney	1.501,34	0,064%	98,12%	
203	Pto. De Venta Nuevo Santiago	1.461,78	0,063%	98,18%	
204	T.P. - 412	1.456,71	0,062%	98,24%	
205	T.R.D. U.C. Palo Gordo	1.415,20	0,061%	98,30%	
206	T.P. - La Sorpresa (Micro 7)	1.387,96	0,059%	98,36%	
207	Pto de Venta Versalles	1.352,04	0,058%	98,42%	
208	T.R.D. El Encanto	1.348,12	0,058%	98,48%	
209	Serv.Cupet 1ro De Mayo Cauto Cristo	1.337,99	0,057%	98,54%	
210	T.P. - La Sorpresa (Micro 9)	1.321,43	0,057%	98,59%	
211	Pto. Venta La República Guantánamo	1.318,89	0,057%	98,65%	
212	Pto de Venta Altamira	1.315,61	0,056%	98,71%	
213	Palmares - Ditu de 4ta Y M	1.293,71	0,055%	98,76%	

No.	Clientes	Ventas	F. R	F.A	
214	T.P. - Pto. De Venta Pastorita Guantánamo.	1.264,14	0,054%	98,82%	Grupo C
215	T.R.D. Terraza Santiago De Cuba	1.260,11	0,054%	98,87%	
216	T.P. - Pto. De Venta Boniato	1.247,19	0,053%	98,92%	
217	T.R.D. U.C. La Melipona	1.242,66	0,053%	98,98%	
218	Palmares - Pto. De Venta El Reloj	1.231,71	0,053%	99,03%	
219	T.P. - Escudo Cubano (Manzanillo)	1.175,89	0,050%	99,08%	
220	Pto. Venta La Orquídea	1.101,94	0,047%	99,13%	
221	T.R.D. U.C. 21 De Abril	1.084,14	0,046%	99,17%	
222	T.P. - La Especial Niquero	1.022,24	0,044%	99,22%	
223	T.P. - Pto De Venta Isleta Guantánamo	1.010,53	0,043%	99,26%	
224	Pto. Venta Boquerón	968,25	0,041%	99,30%	
225	T.P. - Pto. De Venta Barca De Oro	966,82	0,041%	99,34%	
226	Servi-Cupet - El Mambí	940,56	0,040%	99,38%	
227	T.P. - Pto De Venta El Valle Guantánamo	936,20	0,040%	99,42%	
228	T.P. - Pto De Venta Puriales Guantánamo	926,85	0,040%	99,46%	
229	Pto. De Venta Majagua Guantánamo.	925,71	0,040%	99,50%	
230	Palmares - Parador San Luis	824,09	0,035%	99,54%	
231	T.P. - Pto De Venta Los Marinos Guantánamo	796,21	0,034%	99,57%	
232	Cafetería El Patio Stgo	772,77	0,033%	99,61%	
233	P.V. La Tropical Cauto Cristo	765,39	0,033%	99,64%	
234	T.P. - Pto. Venta El Cerro Ferreiro	726,65	0,031%	99,67%	
235	Pto. Micro 1 José Martí	722,29	0,031%	99,70%	
236	T.P. - Pto. De Venta Agüero	693,44	0,030%	99,73%	
237	T.R.D. U.C. La Violeta	689,51	0,030%	99,76%	
238	Pto. Venta Rio Guaso Guantánamo	661,75	0,028%	99,79%	
239	Palmares - Restaurant El Morro	645,34	0,028%	99,82%	
240	Photo Service - Bajos Catedral	601,86	0,026%	99,84%	
241	Cafetería El Rápido - La Avenida	585,45	0,025%	99,87%	
242	Pto. De Venta Rajayoga	575,45	0,025%	99,89%	
243	T.P. - Pto. De Venta Fomento (Sueño)	489,28	0,021%	99,91%	
244	Cafetería El Rápido - La Alameda	374,27	0,016%	99,93%	
245	T.P. - San Agustín	352,14	0,015%	99,94%	
246	T.P. - Pto. De Venta 30 De Noviembre	295,05	0,013%	99,96%	
247	T.P. - La Especial -Niquereña	271,42	0,012%	99,97%	
248	T.R.D. La Campana	230,72	0,010%	99,98%	
249	Pto De Venta Pastorita	225,91	0,010%	99,99%	
250	Palmares - Restaurant Matamoros	192,42	0,008%	100%	
251	Palmares - Club 300	111,20	0,005%	100%	
252	Total	2.334.262,80	100%		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico de Pareto en las dependencias de las empresas con el 80% de las ventas.



Anexo X: Análisis de las Cuentas por Cobrar por Antigüedad por dependencias.

Descripción	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
						B	M	
Caracol Casa Granda	18	667,22	0,00	0,00	667,22	X		
Caracol Morro	28	621,43	0,00	0,00	621,43	X		
Caracol Aeropuerto	40	0,00	447,22	0,00	447,22		X	
El Ébano Sierra Mar	53	0,00	1.211,45	0,00	1.211,45		X	
C.C. Libertad	18	1.373,27	0,00	0,00	1.373,27	X		
Tda Habano Melia	28	1.779,04	0,00	0,00	1.779,04	X		
Servi Trocha	18	1.113,00	0,00	0,00	1.113,00	X		
La Bombonera	18	724,77	0,00	0,00	724,77	X		
Servi Alameda	18	949,90	0,00	0,00	949,90	X		
Tda Alameda	33	0,00	1.922,26	0,00	1.922,26		X	
Servi Oriente	18	1.994,68	0,00	0,00	1.994,68	X		
Doña Neli Vista Alegre	18	1.438,97	0,00	0,00	1.438,97	X		
El Wamby	25	2.422,76	0,00	0,00	2.422,76	X		
Cafetería Algarrobo	20	826,47	0,00	0,00	826,47	X		
La Maison	31	765,13	610,26	0,00	1375,39		X	
Dutty Free Santiago	31	3.241,55	1.525,53	0,00	4.767,08		X	
Pto Trocha Y Santo T	20	3.270,83	0,00	0,00	3.270,83	X		
Cubanita Las Américas	24	586,72	0,00	0,00	586,72	X		
Doña Neli plaza Marte	28	704,12	0,00	0,00	704,12	X		
Café Ven	20	968,15	0,00	0,00	968,15	X		
Servi Quintero	20	1.707,34	0,00	0,00	1.707,34	X		
4ta Y Garzón	20	1.695,00	0,00	0,00	1.695,00	X		
Servi La Bujía	25	1.710,63	0,00	0,00	1.710,63	X		
Servi El Mandril	20	1.948,64	0,00	0,00	1.948,64	X		
Servi Las Américas	25	1.572,87	0,00	0,00	1.572,87	X		
Servi La Rotonda	20	1.077,10	0,00	0,00	1.077,10	X		
Servi El Pequeño	21	650,30	0,00	0,00	650,30	X		
Tda. Mayariserá	31	0,00	885,07	0,00	885,07		X	
Tda La Maya	28	2.170,10	0,00	0,00	2.170,10	X		
Modernista	28	885,07	0,00	0,00	885,07	X		
Serv. La Maya	31	0,00	1.671,97	0,00	1.671,97		X	
Serv. li Frente	31	0,00	1.120,51	0,00	1.120,51		X	
Serv. Songo	28	764,78	0,00	0,00	764,78	X		
Serv San Luis	28	1.151,71	0,00	0,00	1.151,71	X		
Serv Siboney	28	1.129,60	0,00	0,00	1.129,60	X		
Serrano Contra maestre	26	1.810,43	0,00	0,00	1.810,43	X		
Servi Contra maestre 1	20	823,55	0,00	0,00	823,55	X		
Servi El Chelín	20	1.136,73	0,00	0,00	1.136,73	X		
Servi Palma 1	20	1.258,42	0,00	0,00	1.258,42	X		
Servi Palma 2	20	1.258,42	0,00	0,00	1.258,42	X		

Descripción	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
						B	M	
Servi Mambí III Frente	24	940,56	0,00	0,00	940,56	X		
Tda América	31	0,00	1.544,34	0,00	1.544,34		X	
Serv Autopista	32	2.853,78	2.625,63	0,00	5.479,41		X	
Tda Novedades Bayamo	32	0,00	2.135,67	0,00	2.135,67		X	
Serv Especial	33	0,00	2.926,47	0,00	2.926,47		X	
Tda Victoria Jaguaní	31	0,00	1.051,77	0,00	1.051,77		X	
Serv Rueda	32	0,00	1.861,28	0,00	1.861,28		X	
Serv Rio Cauto	33	0,00	2.438,98	0,00	2.438,98		X	
Mabayabe	33	0,00	877,25	0,00	877,25		X	
Serv Mababayabe	33	0,00	1.412,47	0,00	1.412,47		X	
Tda Guisa	32	0,00	1.472,58	0,00	1.472,58		X	
Tda Dalia	26	757,75	0,00	0,00	757,75	X		
Serv Serrano	33	2.206,09	1.891,01	0,00	4.097,10		X	
Serv Cubanito	32	0,00	3.198,71	0,00	3.198,71		X	
Serv Luz De Yara	31	0,00	2.011,61	0,00	2.011,61		X	
Serv Firme	26	2.398,11	0,00	0,00	2.398,11	X		
Serv Triangulo	31	0,00	2.668,53	0,00	2.668,53		X	
Serv Ideal Vegueta	26	1.901,50	0,00	0,00	1.901,50	X		
Elegante Yara	26	1.688,49	0,00	0,00	1.688,49	X		
Bodegón	26	2.573,93	0,00	0,00	2.573,93	X		
Pto. El Cerro Masso	31	0,00	1.263,08	0,00	1.263,08		X	
Serv El Faro	32	0,00	1.286,30	0,00	1.286,30		X	
Coliseo	32	0,00	1.979,99	0,00	1.979,99		X	
Primavera	32	0,00	1.349,00	0,00	1.349,00		X	
Mariposa	31	0,00	583,59	0,00	583,59		X	
Serv Manzanillo	32	0,00	2.489,24	0,00	2.489,24		X	
La Cubana Pilón	31	0,00	545,71	0,00	545,71		X	
Serv Pilón	31	0,00	1.180,12	0,00	1.180,12		X	
La Estrella Niquero	31	0,00	445,35	0,00	445,35		X	
Niquero	31	0,00	478,07	0,00	478,07		X	
Serv Salida Niquero	31	0,00	1.115,16	0,00	1.115,16		X	
Serv Guarina	32	0,00	1.617,36	0,00	1.617,36		X	
Serv Esperanza	32	0,00	498,14	0,00	498,14		X	
Serv Astro	32	0,00	1.217,94	0,00	1.217,94		X	
Serv Imias	28	587,02	0,00	0,00	587,02	X		
Pto. Imias	28	509,58	0,00	0,00	509,58	X		
Pto. San Antonio	25	552,96	0,00	0,00	552,96	X		
Pto. Triunfo	25	371,53	0,00	0,00	371,53	X		
Pto. Variedades	21	285,54	0,00	0,00	285,54	X		
Pto. Caribe	26	432,25	0,00	0,00	432,25	X		
Serv Caimanera	21	402,19	0,00	0,00	402,19	X		
Villa Toa	27	286,69	0,00	0,00	286,69	X		

Descripción	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
						B	M	
Serv San Antonio	25	279,30	0,00	0,00	279,30	X		
Serv La Perla	26	500,25	0,00	0,00	500,25	X		
Serv Viazul	28	1.137,47	0,00	0,00	1.137,47	X		
Serv Confluente	26	398,81	0,00	0,00	398,81	X		
Mercurio	25	765,08	0,00	0,00	765,08	X		
Los Muchachos	21	312,15	0,00	0,00	312,15	X		
Serv Avenida	26	1.018,01	0,00	0,00	1.018,01	X		
El Orbe	28	1.306,14	0,00	0,00	1.306,14	X		
Cafetería Rotonda	25	1.397,34	0,00	0,00	1.397,34	X		
Cafetería Arboleda	25	664,58	0,00	0,00	664,58	X		
Pto. Rancho Guantánamo	26	471,03	0,00	0,00	471,03	X		
Modivar Guantánamo	25	514,00	0,00	0,00	514,00	X		
La Pasada	28	5.435,87	0,00	0,00	5.435,87	X		
La Primada	31	1.910,49	955,26	0,00	2.865,75		X	
Serv Mabujabo	28	1.487,01	0,00	0,00	1.487,01	X		
Serv Cabacu	28	2.747,40	0,00	0,00	2.747,40	X		
El Jamal	31	1.831,59	915,81	0,00	2.747,40		X	
Pto Sabana Maisí	31	0,00	560,08	0,00	560,08		X	
Serv Maisí	31	2.222,10	1.111,05	0,00	3.333,15		X	
Hotel Porto Santos	47	0,00	3.630,39	0,00	3.630,39		X	
Hotel Los Corales	25	1.203,14	0,00	0,00	1.203,14	X		
Hotel Carisol	25	1.607,95	0,00	0,00	1.607,95	X		
Hotel Casa Granda	18	302,52	0,00	0,00	302,52	X		
Sierra Mar	25	1.953,65	0,00	0,00	1.953,65	X		
Marlín	49	0,00	255,40	0,00	255,40		X	
Hotel Melia	33	118,78	444,82	0,00	563,60		X	
El Saltón	24	3.626,39	0,00	0,00	3.626,39	X		
Hotel Versalles	41	0,00	222,41	0,00	222,41		X	
Hotel Marea	34	0,00	1.105,20	0,00	1.105,20		X	
Hotel Farallón	61	0,00	1.621,09	1.126,08	2.747,17			X
Almacén Martí	34	16.546,37	13.909,03	0,00	30.455,40		X	
Ditu Escario	18	845,62	0,00	0,00	845,62	X		
Palmares Contraestre	32	0,00	1.186,38	0,00	1.186,38		X	
La Corona	20	1.378,68	0,00	0,00	1.378,68	X		
Almacén Parque Granma	21	3.745,04	0,00	0,00	3.745,04	X		
La Esquina	18	118,78	0,00	0,00	118,78	X		
Chorrito	41	0,00	1.350,67	0,00	1.350,67		X	
Las Ruina	20	8.375,52	0,00	0,00	8.375,52	X		
Las América	18	955,67	0,00	0,00	955,67	X		
Hotel San Juan	20	637,76	0,00	0,00	637,76	X		
Hotel Libertad	67	0,00	0,00	307,53	307,53			X

Descripción	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
						B	M	
Hotel Balcón Caribe	76	0,00	34,06	167,50	201,56			X
Villa Sto. Domingo	42	0,00	3.587,06	0,00	3.587,06		X	
Villa Balcón Sierra	67	0,00	0,00	1.336,94	1.336,94			X
Hotel Niquero	42	0,00	1.156,79	0,00	1.156,79		X	
Hotel Manzanillo.	41	0,00	977,30	0,00	977,30		X	
Hotel Royalton	61	0,00	0,00	669,33	669,33			X
Villa Bayano	21	795,67	0,00	0,00	795,67	X		
Hotel Sierra Maestra	75	6.426,75	0,00	4.836,84	11.263,59			X
Hotel Guantánamo	63	9.651,47	0,00	0,01	9.651,48			X
Ecasa	27	446,22	0,00	0,00	446,22	X		
Cubacatering	14	804,17	0,00	0,00	804,17	X		
Trd Campana Contra maestre.	47	0,00	530,13	0,00	530,13		X	
Trd Esperanza	45	0,00	1.294,44	0,00	1.294,44		X	
Trd Songo	20	1.141,58	0,00	0,00	1.141,58	X		
Trd Albión	47	0,00	1.051,73	0,00	1.051,73		X	
Trd El Albión	20	1.346,54	0,00	0,00	1.346,54	X		
Trd Trocha Y Cristina	20	788,53	0,00	0,00	788,53	X		
Trd II Frente	20	1.534,07	0,00	0,00	1.534,07	X		
Trd Variedades	47	644,19	878,15	0,00	1.522,34		X	
Trd Plaza Marte	52	2.377,90	1.247,34	0,00	3.625,24		X	
Trd Vista Alegre	48	1.284,13	1.431,45	0,00	2.715,58		X	
Trd Ensueño	20	991,66	0,00	0,00	991,66	X		
Trd Capricho	47	0,00	1.721,83	0,00	1.721,83		X	
Trd El Capricho	20	712,67	0,00	0,00	712,67	X		
Trd Palo Gordo	20	692,31	0,00	0,00	692,31	X		
Trd Ferrocarril	47	0,00	1.068,56	0,00	1.068,56		X	
Trd Garzón	47	569,89	476,19	0,00	1.046,08		X	
Trd Trocha	20	626,61	0,00	0,00	626,61	X		
Trd La Victoria	20	481,05	0,00	0,00	481,05	X		
Trd Ciudad Sueno	47	856,75	372,39	0,00	1.229,14		X	
Trd La Violeta San L	20	689,51	0,00	0,00	689,51	X		
Trd Siglo XX	47	738,36	725,39	0,00	1.463,75		X	
Kioskera Abel	48	2.391,29	1.561,68	0,00	3.952,97		X	
Kioskera Micro 8	48	2.617,56	1.901,09	0,00	4.518,65		X	
III Frente TRD	47	0,00	1.453,81	0,00	1.453,81		X	
Trd Contra maestre	47	0,00	1.045,66	0,00	1.045,66		X	
La Sorpresa Contra maestre	20	1.015,90	0,00	0,00	1.015,90	X		
Trd Baire	42	0,00	1.668,86	0,00	1.668,86		X	
Variedades Baire	20	1.351,02	0,00	0,00	1.351,02	X		
Trd Campechuela	34	0,00	2.174,68	0,00	2.174,68		X	
Nueva Creación	18	2.336,99	0,00	0,00	2.336,99	X		
Trd El Triunfo	20	1.491,38	0,00	0,00	1.491,38	X		

Descripción	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
						B	M	
Trd Niquero	42	0,00	3.420,64	0,00	3.420,64		X	
Trd Creación Manzanillo	48	0,00	2.152,53	0,00	2.152,53		X	
Trd Estrella Manzanillo	48	0,00	773,87	0,00	773,87		X	
T.R.D. Uk La Bayamesa	21	3.181,61	0,00	0,00	3.181,61	X		
Trd Novedades	55	0,00	6.274,53	0,00	6.274,53		X	
Baracoa Trd	25	7.606,21	0,00	0,00	7.606,21	X		
Trd Tijera	28	3.131,22	0,00	0,00	3.131,22	X		
Kioskera #1	21	3.570,57	0,00	0,00	3.570,57	X		
Trd Cabalgata	25	416,26	0,00	0,00	416,26	X		
Trd Feria Guantánamo	28	955,37	0,00	0,00	955,37	X		
Lili Moda	28	1.465,09	0,00	0,00	1.465,09	X		
Kioskera 2 Guantánamo	28	5.461,29	0,00	0,00	5.461,29	X		
Almacén Changüí	55	0,00	15.909,14	0,00	15.909,14		X	
Emp. Espec. Gastronomía Santiago de Cuba	21	2.578,55	0,00	0,00	2.578,55	X		
Gastronomía Granma	21	2.706,74	0,00	0,00	2.706,74	X		
Rest. De Lujo Guantánamo	84	1.136,36	2.415,66	4.675,09	8.227,11			X
Hotel Brasil	63	0,00	0,00	1.575,55	1.575,55			X
Compay Tiago	20	490,65	0,00	0,00	490,65	X		
Casa Del Cacao	13	70,00	0,00	0,00	70,00	X		
		208.335,25	138.132,17	14.694,87	361.162,29	102	73	9

Anexo XI: Análisis de las Cuentas por Cobrar por Antigüedad para total de clientes por empresas

Empresa	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
					B	M	A
Caracol - Santiago De Cuba	4440,96	1658,67	0	6099,63		X	
Corporación Cimex - Santiago De Cuba	42698,3	7735,6	0	50433,9		X	
Corporación Cimex - Granma	14379,65	44165,35	0	58545		X	
Corporación Cimex - Guantánamo	27826,38	3542,2	0	31368,58		X	
Corporación Gaviota - Guantánamo	0	3630,39	0	3630,39		X	
Corporación Cubanacan - Santiago De Cuba	8812,43	922,63	0	9735,06		X	
Corporación Cubanacan - Granma	0	2726,29	1126,08	3852,37			X
Compañía Palmares - Santiago De Cuba	18770,67	15095,41	0	33866,08		X	
Compañía Palmares - Granma	3863,82	1350,67	0	5214,49		X	
Compañía Palmares - Guantánamo	8375,52	0	0	8375,52	X		
Grupo Islazul - Santiago De Cuba	1593,43	34,06	475,03	2102,52			X
Grupo Islazul - Granma	7222,42	5721,15	6843,11	19786,68			X
Grupo Islazul - Guantánamo	9651,47	0	0,01	9651,48			X
IACC - Santiago De Cuba	1250,39	0	0	1250,39	X		
T.R.D. Caribe - División Oriente Sur - Santiago De Cuba	22851,52	18428,7	0	41280,22		X	
T.R.D. Caribe - Granma	7009,98	8521,72	0	15531,7		X	
T.R.D. Caribe - División Oriente Sur - Guantánamo	22606,01	22183,67	0	44789,68		X	
Emp. Espec. Gastronomía Santiago De Cuba	2578,55	0	0	2578,55	X		
Emp. Prov. Estab. Espec. de Serv. Granma	2706,74	0	0	2706,74	X		
Emp. Municipal De Gastronomía Y Recreación Guantánamo	1136,36	2415,66	6250,64	9802,66			X
Empresa Comercial Compay Tiago	490,65	0	0	490,65	X		
Emp. Provic. Alojamiento Guantánamo	70	0	0	70	X		
<b>Total</b>	<b>208335,25</b>	<b>138132,17</b>	<b>14694,87</b>	<b>361162,2</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

Anexo XII: Análisis de antigüedad de Cuentas por Cobrar en las dependencias de las organizaciones con el 80% de las ventas

Cliente	Cadena	Facturada	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
								B	M	A
Palmares - Almacén Central Cia Stgo	Palmares Santiago	6-dic.	34	0,00	13.909,03	0,00	13.909,03		X	
Palmares - Almacén Central Cia Stgo	Palmares Santiago	15-dic.	25	7.984,14	0,00	0,00	7.984,14	X		
Palmares - Almacén Central Cia Stgo	Palmares Santiago	16-dic.	24	3.357,24	0,00	0,00	3.357,24	X		
Palmares - Almacén Central Cia Stgo	Palmares Santiago	22-dic.	18	5.204,99	0,00	0,00	5.204,99	X		
Palmares - Almacén Central Cia Stgo	Palmares Santiago	22-dic.	18	845,62	0,00	0,00	845,62	X		
Palmares - La Ruina	Palmares Guantánamo	20-dic.	20	4.493,52	0,00	0,00	4.493,52	X		
Palmares - La Ruina	Palmares Guantánamo	20-dic.	20	1.878,55	0,00	0,00	1.878,55	X		
Palmares - La Ruina	Palmares Guantánamo	23-dic.	17	2.003,45	0,00	0,00	2.003,45	X		
Palmares - Almacén Central Granma	Palmares Granma	19-dic.	21	3.745,04	0,00	0,00	3.745,04	X		
Hotel Guantánamo	Islazul Guantánamo	7-nov.	63	0,00	0,00	0,01	0,01			X
Hotel Guantánamo	Islazul Guantánamo	12-dic.	28	9.651,47	0,00	0,00	9.651,47			
T.R.D. Union Kioskera Santiago	TRD Santiago	22-nov.	48	0,00	1.561,68	0,00	1.561,68		X	
T.R.D. Union Kioskera Santiago	TRD Santiago	22-nov.	48	0,00	1.901,09	0,00	1.901,09		X	
T.R.D. Union Kioskera Santiago	TRD Santiago	19-dic.	21	2.357,96	0,00	0,00	2.357,96	X		
T.R.D. Union Kioskera Santiago	TRD Santiago	19-dic.	21	33,33	0,00	0,00	33,33	X		
T.R.D. Union Kioskera Santiago	TRD Santiago	20-dic.	20	2.617,56	0,00	0,00	2.617,56	X		
Servi-Cupet - La Maya	CIMEX Santiago	9-dic.	31	0,00	1.671,97	0,00	1.671,97		X	
Servi-Cupet - La Maya	CIMEX Santiago	9-dic.	31	0,00	1.120,51	0,00	1.120,51		X	
Servi-Cupet - La Maya	CIMEX Santiago	12-dic.	28	764,78	0,00	0,00	764,78	X		
T.R.D Las Novedades Baracoa	TRD Guantánamo	15-nov.	55	0,00	6.274,53	0,00	6.274,53		X	
T.R.D Las Novedades Baracoa	TRD Guantánamo	15-dic.	25	7.606,21	0,00	0,00	7.606,21	X		
Servi-Cupet - Vía-Azul Guantánamo	CIMEX Guantánamo	12-dic.	28	1.137,47	0,00	0,00	1.137,47	X		
T.P. - Dutty Free Aeropuerto Stgo De Cuba	CIMEX Santiago	9-dic.	31	0,00	1.525,53	0,00	1.525,53		X	
T.P. - Dutty Free Aeropuerto Stgo De Cuba	CIMEX Santiago	20-dic.	20	1.883,87	0,00	0,00	1.883,87	X		

Cliente	Cadena	Facturada	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
								B	M	A
T.P. - Dutty Free Aeropuerto Stgo De Cuba	CIMEX Santiago	26-dic.	14	1.357,68	0,00	0,00	1.357,68	X		
Servi-Cupet - Palma Soriano	CIMEX Santiago	20-dic.	20	1.136,73	0,00	0,00	1.136,73	X		
Servi-Cupet - Palma Soriano	CIMEX Santiago	20-dic.	20	1.258,42	0,00	0,00	1.258,42	X		
Servi-Cupet - Palma Soriano	CIMEX Santiago	20-dic.	20	1.258,42	0,00	0,00	1.258,42	X		
Kioskera #2 La Solución Guantánamo.	CIMEX Guantánamo	12-dic.	28	5.461,29	0,00	0,00	5.461,29	X		
Servi-Cupet - La Autopista	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	2.625,63		2.625,63	X		
Servi-Cupet - La Autopista	CIMEX Granma	22-dic.	18	2.853,78	0,00	0,00	2.853,78	X		
Servi-Cupet - Contramaestre	CIMEX Santiago	14-dic.	26	1.810,43	0,00	0,00	1.810,43	X		
Servi-Cupet - Contramaestre	CIMEX Santiago	20-dic.	20	823,55	0,00	0,00	823,55	X		
Kioskera Almacén Changüí Guantánamo	CIMEX Guantánamo	15-nov.	55	0,00	13.180,50	0,00	13.180,50		X	
Kioskera Almacén Changüí Guantánamo	CIMEX Guantánamo	15-nov.	55	0,00	2.728,64	0,00	2.728,64		X	
T.P. - La Maya. ( La Nacional)	CIMEX Santiago	9-dic.	31	0,00	885,07		885,07		X	
T.P. - La Maya. ( La Nacional)	CIMEX Santiago	12-dic.	28	2.170,10	0,00	0,00	2.170,10	X		
T.R.D. Tienda Plaza De Marte	TRD Santiago	18-nov.	52	0,00	1.247,34		1.247,34		X	
T.R.D. Tienda Plaza De Marte	TRD Santiago	12-dic.	28	2.377,90	0,00	0,00	2.377,90	X		
T.P. - La Pasada Baracoa	CIMEX Guantánamo	12-dic.	28	1.811,95	0,00	0,00	1.811,95	X		
T.P. - La Pasada Baracoa	CIMEX Guantánamo	22-dic.	18	3.623,92	0,00	0,00	3.623,92	X		
Servi-Cupet - Quintero	CIMEX Santiago	20-dic.	20	1.707,34	0,00	0,00	1.707,34	X		
Servi-Cupet - San Luis	CIMEX Santiago	12-dic.	28	1.151,71	0,00	0,00	1.151,71	X		
Servi-Cupet - San Luis	CIMEX Santiago	12-dic.	28	1.129,60	0,00	0,00	1.129,60	X		
Hotel Sierra Maestra	Islazul Granma	26-oct.	75	0,00	0,00	4.836,84	4.836,84			X
Hotel Sierra Maestra	Islazul Granma	19-dic.	21	6.426,75	0,00	0,00	6.426,75	X		
Servi-Cupet - 4ta Y Garzón Las Américas	CIMEX Santiago	15-dic.	25	1.572,87	0,00	0,00	1.572,87			
El Wamby	CIMEX Santiago	15-dic.	25	2.422,76	0,00	0,00	2.422,76	X		

Cliente	Cadena	Facturada	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
								B	M	A
Servi-Cupet - Especial Bayamo.	CIMEX Granma	7-dic.	33	0,00	2.926,47		2.926,47		X	
T.P. - La Primada Baracoa	CIMEX Guantánamo	9-dic.	31	0,00	955,26	0,00	955,26		X	
T.P. - La Primada Baracoa	CIMEX Guantánamo	22-dic.	18	1.910,49	0,00	0,00	1.910,49	X		
T.R.D. Union Kioskera. Guantanamo	TRD Guantánamo	19-dic.	21	3.570,57	0,00	0,00	3.570,57	X		
Palmares - Pto. Contramaestre	Palmares Santiago	8-dic.	32	0,00	1.186,38	0,00	1.186,38		X	
T.P. - La Modernista San Luis	CIMEX Santiago	12-dic.	28	885,07	0,00	0,00	885,07	X		
T.P. - La Primavera Manzanillo.	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	1.349,00	0,00	1.349,00		X	
T.R.D. Variedades Enramadas	TRD Santiago	23-nov.	47	0,00	878,15	0,00	878,15		X	
T.R.D. Variedades Enramadas	TRD Santiago	20-dic.	20	644,19	0,00	0,00	644,19	X		
Servi-Cupet - La Bujía	CIMEX Santiago	15-dic.	25	1.710,63	0,00	0,00	1.710,63	X		
Servi-Cupet - La Rotonda	CIMEX Santiago	20-dic.	20	1.077,10	0,00	0,00	1.077,10	X		
Servi-Cupet - El Triangulo	CIMEX Granma	9-dic.	31	0,00	2.668,53	0,00	2.668,53		X	
Cafetería El Rápido - La Rotonda	CIMEX Guantánamo	15-dic.	25	1.397,34	0,00	0,00	1.397,34	X		
Servi-Cupet - La Alameda	CIMEX Santiago	22-dic.	18	949,90	0,00	0,00	949,90	X		
La Corona	Palmares Santiago	20-dic.	20	1.378,68	0,00	0,00	1.378,68	X		
Servi-Cupet - Cubanito Bayamo	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	3.198,71	0,00	3.198,71		X	
Servi-Cupet - Cabacu	CIMEX Guantánamo	12-dic.	28	915,81	0,00	0,00	915,81	X		
Servi-Cupet - Cabacu	CIMEX Guantánamo	22-dic.	18	1.831,59	0,00	0,00	1.831,59	X		
Servi-Cupet - Manzanillo	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	2.489,24	0,00	2.489,24		X	
T.P. - GARZON Y 4ta.	CIMEX Santiago	20-dic.	20	536,31	0,00	0,00	536,31	X		
T.P. - GARZON Y 4ta.	CIMEX Santiago	26-dic.	14	1.158,69	0,00	0,00	1.158,69	X		
T.P. - El Orbe Guantánamo.	CIMEX Guantánamo	12-dic.	28	1.306,14	0,00	0,00	1.306,14	X		
Serv.Cupet Maisí	CIMEX Guantánamo	9-dic.	31	0,00	1.111,05	0,00	1.111,05		X	
Serv.Cupet Maisí	CIMEX Guantánamo	27-dic.	13	2.222,10	0,00	0,00	2.222,10	X		
T.R.D. Tienda Vista Alegre	TRD Santiago	22-nov.	48	0,00	1.431,45	0,00	1.431,45		X	

Cliente	Cadena	Facturada	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
								B	M	A
T.R.D. Tienda Vista Alegre	TRD Santiago	20-dic.	20	1.284,13	0,00	0,00	1.284,13	X		
T.R.D. El Albi3n Santiago De Cuba	TRD Santiago	23-nov.	47	0,00	1.051,73	0,00	1.051,73		X	
T.R.D. El Albi3n Santiago De Cuba	TRD Santiago	20-dic.	20	1.346,54	0,00	0,00	1.346,54	X		
T.R.D. Tienda El Capricho Contraamaestre	TRD Santiago	23-nov.	47	0,00	1.721,83	0,00	1.721,83		X	
T.R.D. Tienda El Capricho Contraamaestre	TRD Santiago	20-dic.	20	712,67	0,00	0,00	712,67	X		
Servi-Cupet - Bayamo-(El Serrano)	CIMEX Granma	7-dic.	33	0,00	1.891,01	0,00	1.891,01	X		
Servi-Cupet - Bayamo-(El Serrano)	CIMEX Granma	14-dic.	26	2.206,09	0,00	0,00	2.206,09	X		
T.P. - Trocha Y Santo Tomas	CIMEX Santiago	20-dic.	20	3.270,83	0,00	0,00	3.270,83	X		
T.P. - La Bombonera	CIMEX Santiago	22-dic.	18	724,77	0,00	0,00	724,77	X		
T.P. - Mercurio Guantánamo	CIMEX Guantánamo	15-dic.	25	765,08	0,00	0,00	765,08	X		
T.R.D. Variedades Baire	TRD Santiago	28-nov.	42	0,00	1.668,86	0,00	1.668,86		X	
T.R.D. Variedades Baire	TRD Santiago	20-dic.	20	1.351,02	0,00	0,00	1.351,02	X		
T.R.D. La Esperanza Songo	TRD Santiago	25-nov.	45	0,00	1.294,44	0,00	1.294,44		X	
T.R.D. La Esperanza Songo	TRD Santiago	20-dic.	20	1.141,58	0,00	0,00	1.141,58	X		
Servi-Cupet - La Perla Guantánamo	CIMEX Guantánamo	14-dic.	26	500,25	0,00	0,00	500,25	X		
T.R.D. La Sorpresa Contraamaestre	TRD Santiago	23-nov.	47	0,00	1.045,66	0,00	1.045,66		X	
T.R.D. La Sorpresa Contraamaestre	TRD Santiago	20-dic.	20	1.015,90	0,00	0,00	1.015,90	X		
T.R.D. Tienda La Tijera	TRD Guantánamo	12-dic.	28	3.131,22	0,00	0,00	3.131,22	X		
T.R.D. La Fortuna Iii Frente	TRD Santiago	23-nov.	47	0,00	1.453,81	0,00	1.453,81		X	
Cafetería El Rápido - El Algarrobo"	CIMEX Santiago	20-dic.	20	826,47	0,00	0,00	826,47	X		
T.P. - Centro Comercial La Alameda	CIMEX Santiago	7-dic.	33	0,00	1.922,26	0,00	1.922,26		X	
Serv. Cupet La Avenida Guantánamo	CIMEX Guantánamo	14-dic.	26	1.018,01	0,00	0,00	1.018,01	X		
Servi-Cupet - Rio Cauto	CIMEX Granma	7-dic.	33	0,00	2.438,98	0,00	2.438,98		X	
Servi-Cupet - Mandril	CIMEX Santiago	20-dic.	20	1.948,64	0,00	0,00	1.948,64	X		
Servi-Cupet - Oriente	CIMEX Santiago	22-dic.	18	1.994,68	0,00	0,00	1.994,68	X		

Cliente	Cadena	Facturada	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
								B	M	A
Palmares - Café Bayamo (El Chorrito)	Palmares Granma	29-nov.	41	0,00	1.350,67	0,00	1.350,67		X	
Havanatur La Maison	CIMEX Santiago	9-dic.	31	0,00	165,44	0,00	165,44		X	
Havanatur La Maison	CIMEX Santiago	9-dic.	31	0,00	444,82	0,00	444,82		X	
Havanatur La Maison	CIMEX Santiago	20-dic.	20	248,15	0,00	0,00	248,15	X		
Havanatur La Maison	CIMEX Santiago	22-dic.	18	240,34	0,00	0,00	240,34	X		
Havanatur La Maison	CIMEX Santiago	26-dic.	14	276,64	0,00	0,00	276,64	X		
T.P. - El Jamal	CIMEX Guantánamo	9-dic.	31	0,00	915,81	0,00	915,81		X	
T.P. - El Jamal	CIMEX Guantánamo	27-dic.	13	1.831,59	0,00	0,00	1.831,59	X		
Servi-Cupet - El Faro - Manzanillo	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	1.286,30	0,00	1.286,30		X	
T.R.D. 50 Aniversario Ii Frente	TRD Santiago	20-dic.	20	1.534,07	0,00	0,00	1.534,07	X		
Cafetería Cubanita Ave. de Las Américas	CIMEX Santiago	16-dic.	24	586,72	0,00	0,00	586,72	X		
Villa Bayamo	Islazul Granma	19-dic.	21	795,67	0,00	0,00	795,67	X		
T.P. - Coliseo Campechuela	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	1.979,99	0,00	1.979,99		X	
Servi-Cupet - El Pequeño	CIMEX Santiago	19-dic.	21	650,30	0,00	0,00	650,30	X		
Pto. Venta Bodegón Bayamo	CIMEX Granma	14-dic.	26	2.573,93	0,00	0,00	2.573,93	X		
Servi-Cupet - El Ideal (Vegueta)	CIMEX Granma	14-dic.	26	1.901,50	0,00	0,00	1.901,50	X		
T.R.D. Violeta (San Luis)	TRD Santiago	20-dic.	20	689,51	0,00	0,00	689,51	X		
Cafetería La Arboleda	CIMEX Guantánamo	15-dic.	25	664,58	0,00	0,00	664,58	X		
Hotel Niquero	Islazul Granma	28-nov.	42	0,00	1.156,79	0,00	1.156,79		X	
Villa Santo Domingo	Islazul Granma	28-nov.	42	0,00	3.587,06	0,00	3.587,06		X	
T.R.D. U.C. C. Sueños	TRD Santiago	23-nov.	47	0,00	372,39	0,00	372,39		X	
T.R.D. U.C. C. Sueños	TRD Santiago	20-dic.	20	856,75	0,00	0,00	856,75	X		
T.P. - Los Muchachos	CIMEX Guantánamo	19-dic.	21	312,15	0,00	0,00	312,15	X		
T.P. - Las Novedades. Bayamo	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	2.135,67	0,00	2.135,67		X	
Servi-Cupet - La Guarina	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	1.617,36	0,00	1.617,36		X	

Cliente	Cadena	Facturada	Antigüedad	0-30	31-60	61-90	Total	Clasificación		
								B	M	A
Servi-Cupet - La Esperanza	CIMEX Granma	8-dic.	32	0,00	498,14	0,00	498,14		X	
Servi-Cupet - Trocha	CIMEX Santiago	22-dic.	18	1.113,00	0,00	0,00	1.113,00	X		
Cafetería El Rápido - Modivar Estilos	CIMEX Guantánamo	15-dic.	25	514,00	0,00	0,00	514,00	X		
Servi-Cupet - Pilon Servi Mar Manzanillo	CIMEX Granma	9-dic.	31	0,00	545,71	0,00	545,71		X	
T.R.D. La Campana Palma Soriano	TRD Santiago	9-dic.	31	0,00	1.180,12	0,00	1.180,12		X	
Total				155.441,79	98.550,61	4.836,85	258.829,25			

Anexo XIII: Vista de la Hoja de Cálculo.

### Análisis Financiero

#### Valores a insertar

	201x-1	201x	Variación
Activo Circulante			
Efectivo			
Inventario			
Cuentas por cobrar			
Pagos anticipados			
Total de Activo			
Pasivo Circulante			
Cuentas por Pagar			
Total de Pasivo			
Capital			
Ventas			
Costo de ventas			
Compras			
Utilidad			

### Resultados

	201x-1	201x	Variación	Descripción
Capital de Trabajo				Diferencia entre los activos y pasivos corrientes de la empresa
<u>Razones de Liquidez:</u> Miden la habilidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo				
Ratio	201x-1	201x	Variación	Descripción
Razón Circulante				Representa las veces que el activo circulante podría cubrir al pasivo circulante.
Razón de tesorería				Representa las veces que el efectivo podría cubrir al pasivo circulante
Liquidez Inmediata				Representa las veces que el activo circulante más líquido cubre al pasivo a corto plazo
Rotación del capital de Trabajo				Representa las veces que las ventas cubre el capital de trabajo neto

Razones de Actividad: Miden la eficiencia de la empresa en la administración de sus activos y pasivos.

Ratio	201x-1	201x	Variación	Descripción
Rotación de inventario				Rapidez de la empresa en efectuar sus ventas
Edad Promedio del inventario				Indica el período promedio de tiempo que se requiere para realizar las ventas.
Rotación de las cuentas por cobrar				Representa el número de veces que se cumple el círculo comercial en el período a que se refieren las ventas netas.
Periodo promedio de cobro				Indica el período promedio de tiempo que se requiere para cobrar las cuentas pendientes.
Rotación de las cuentas por pagar				Rapidez con la que se han creado las cuentas por pagar.
Periodo promedio de pago				Indica el período promedio de tiempo en que se efectúa el pago a los proveedores.
Rotación de activos				Número de veces en que la inversión en activos totales ha generado ventas.

Razones de Deuda: Indica el monto de recursos monetarios de terceros que se utiliza para generar las utilidades

Ratio	201x-1	201x	Variación	Descripción
Razón de endeudamiento				Muestra el porcentaje de la inversión total en activos que ha sido financiada por los acreedores.
Estructura de Capital				Muestra la proporción de 3ros en la empresa respecto a la inversión de los propietarios.

Razones de Rendimiento: Miden el éxito de la empresa en un período determinado, desde el punto de vista financiero.

Ratio	201x-1	201x	Variación	Descripción
Margen de utilidad sobre ventas				Eficacia de la empresa para generar utilidades de las ventas que realiza.
Rendimiento sobre Activo Total (ROA)				Muestra la utilidad obtenida por cada peso invertido en activos.
Rentabilidad sobre Capital (ROE)				Eficacia de la empresa para generar utilidades a los accionistas de la empresa.



Valor actual venta para un cliente o grupo de cliente					
VA	Venta	Descuento	Periodo de Pago	Beneficio o Pérdida	Tasa de actualización
0					
0					
0					
0					
0					
0					
0					

Ciclo de efectivo		Condiciones actuales
-------------------	--	----------------------

Ciclo de Cobro propuesto	Días de descuento	Días de Crédito	días
0			
Insertar valores			

Propuesta de la rotación de las cuentas por cobra		Veces
---	--	-------

Ciclo de efectivo propuesto		Propuesta de la rotación del efectivo	
-----------------------------	--	---------------------------------------	--

Propuesta de las Cuentas por cobra promedio	
---	--