



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ECONOMÍA.**

**Título.** "PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL  
CRÉDITO EN LA EMPRESA PORCINA MATANZAS"

**Autora:** María de Jesús Villanueva Reyes.

**Tutora:** Lic. Midorys Pérez Cuella

**Consultante:** Lic. Eliani Alfonso Martín

**Matanzas, 2022**

## **Pensamiento**

“Pague la deuda ecológica y no la deuda externa. Desaparezca el hambre y no al hombre”

Fidel Castro, 21 de junio de 2004; Florida.



**Declaración de autoridad**

Yo, María de Jesús Villanueva Reyes declaro como estudiante del curso diurno, de la Facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad de Matanzas, ser la única autora de este trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Economía como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso del mismo.

---

María de Jesús Villanueva Reyes

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente de tribunal \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

Miembro \_\_\_\_\_

Dado en la ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ 2023.

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres Julia y Jesús, mi familia y amigos que han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico la presente investigación porque han formado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

GRACIAS

## **Agradecimientos**

Le agradezco muy profundamente a mi tutora por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos.

Agradecerles a todos mis compañeros los cuales muchos de ellos se han convertido en mis amigos, cómplices y hermanos. Gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto y las historias vividas.

Sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos, a ustedes mis profesores queridos, les debo mis conocimientos. Donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mí transitar profesional. Gracias por su paciencia, por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.

Por último agradecer a la universidad que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para adquirir conocimientos

## **Resumen**

El presente trabajo investigativo se realizó en la Empresa Porcina Matanzas, con el objetivo de aplicar un procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, proporcionándole a la misma un mecanismo que le permite viabilizar la toma de decisiones en este sentido. El método general que prima en la concepción y desarrollo de la investigación es el dialéctico-materialista, dentro de los métodos teóricos fueron de gran utilidad en el estudio el análisis-síntesis, inductivo-deductivo e histórico-lógico, y los métodos empíricos que son de gran apoyo para la investigación como son la revisión documental, las entrevistas, la observación y como herramienta utilizada *Microsoft Excel*. Para conformar el equipo de trabajo se utilizó el método de selección de expertos de gran ayuda en el desarrollo de la investigación, ya que pudo conformar un equipo de trabajo con índice de competitividad altos. Finalmente se aplica el procedimiento para el análisis de la gestión del crédito y se plantea un plan de acciones para la mejora en el análisis del mismo.

## ***Abstract***

The present investigative work carried out in the pigs and hogs-linked enterprise Matanzas, with the objective to apply a procedure for the analysis of the step of the credit, by providing you to the same a mechanism that allows you to analyze the step of the credit. The general method that prime in the conception and develop of the investigation is the dialectician, materialistic, in the theoretical methods it went of great utility in the study the analysis, synthesis, inductive, deductive and historical, logical, and the empiric methods that it are of great support for the investigation in any way whatever the documentary revision, the interviews, the observation and as tool used Microsoft Excel. To shape the work equipment it used the method of selection of experts of great help in the development of the investigation, since can shape an equipment of work with index of high competitiveness. Finally it applies the procedure for the analysis of the step of the credit and a plain is outlined of actions for the improvement in the analysis of the same thing.



## Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO, EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. ....	7
1.1. Generalidades sobre la gestión financiera empresarial. Referentes sobre las decisiones financieras. ....	7
1.2 Las decisiones de inversión a corto plazo. Particularidades de la gestión del crédito. ....	14
1.3 Las entidades del sector de la agricultura, en el contexto económico actual del país. Particularidades sobre la actividad porcina. ....	18
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. ....	22
2.1 Generalidades sobre la propuesta del procedimiento .....	22
2.2 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación. ....	23
2.3 Presentación del procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en organizaciones empresariales. ....	25
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO, EN LA EMPRESA PORCINA MATANZAS. ....	36
3.1. Presentación de los resultados de la aplicación del procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en la empresa porcina matanzas. ....	36
CONCLUSIONES. ....	47
RECOMENDACIONES. ....	48
BIBLIOGRAFÍA .....	49
ANEXOS	

## **Introducción**

Las organizaciones se crean con el objetivo de generar rentabilidad en el tiempo, para lo cual, es de gran importancia que la gestión financiera se lleve a cabo de manera eficiente y se pueda hacer uso de los recursos que cuenta; esto conllevará a buena estabilidad tanto económica como financiera, de tal manera que se logre realizar el objetivo de la misma.

(Terrazas Pastor R. , 2009) ,en su revista científica nos señala que, “Uno de los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros.”

La gestión financiera se encarga de administrar, planificar, proyectar y controlar los fondos mantenidos de las empresas. El objetivo de la gestión financiera es lograr la maximización de su valor en el mercado, es un proceso que se realiza con gran responsabilidad el cual sirve como guía para las empresas, se considera que debe existir armonía entre el coste de financiación y la rentabilidad esperada.

Las empresas deben realizar eficientemente la gestión financiera, ya que se busca mantener la supervivencia de las mismas, por lo que se debe conocer las implicancias de sus decisiones y el efecto que tendrá en las entidades.

Es necesario que se realice una evaluación a las finanzas para una correcta toma de decisiones, el cual mida la rentabilidad del negocio basada en información económica, realizar los procesos de la gestión financiera minuciosamente, ya que ante un error del proceso conllevaría a una pérdida económica para las entidades.

En las organizaciones es responsabilidad de la dirección financiera realizar el análisis de la decisión de inversión y los presupuestos basándose en las proyecciones con el objetivo de organizar, ejecutar, controlar y prever los recursos eficientemente.

Así mismo, para realizar una buena gestión financiera deberá tener en cuenta los factores que afectarían a las organizaciones, por lo que es de vital importancia hacer conocer a la gerencia cuales son las consecuencias de una mala gestión, el cual le podría traer cierto problema en las finanzas generando pérdidas a las empresas.

(Zabalsa Miera & Matey de Antonio, 2010) en su artículo científico determina que, “En toda en empresa existe un plan financiero con el cual se proyecta para las actividades

que sucederán en el futuro, así mismo busca que se cumplan los objetivos financieros y con los resultados obtenidos sirven para evaluar hechos posteriores.”

Desde este punto de vista, la gestión financiera como tal, es definitiva e importante en el sentido que se debe planificar todas las actividades. Este proceso se debe realizar a través de una buena administración y transparencia, de tal manera que genere competitividad y confianza dentro de la proyección de las entidades hacia la sociedad. Como objetivo básico de cualquier organismo se pretende asegurar su supervivencia y progreso a través de la mejora continua, para superar las crecientes exigencias del entorno, crecer, para alcanzar un tamaño que le permita competir adecuadamente, acotar el nivel de riesgo, para no poner en juego su continuidad, retribuir satisfactoriamente a su grupo de interés o partícipes, integrados por los colectivos interesados en su situación y expectativas, como los clientes, los trabajadores, los proveedores, los gestores y los propietarios, para lograr su contribución efectiva al proyecto empresarial con el objetivo de que se realicen todas las actividades en un periodo determinado para el cumplimiento de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo. Controlar el ingreso y egresos en las organizaciones.

Así mismo, mediante una buena implementación en los procesos de todas las áreas de las entidades, se estaría contribuyendo para que las empresas tengan estabilidad y sigan creciendo, por lo que la gestión financiera podrá hacer uso de los recursos de manera adecuada y se pueda tomar la decisión más acertada. Por otra parte las entidades surgen problemas en la gestión financiera, puesto que constantemente hay cambios en las proyecciones de flujo de caja, por lo que se busca una mejor organización, planificación e implementar adecuadamente los recursos, con la finalidad que dirija eficientemente, de tal manera que pueda generar rentabilidad para las entidades.

La gestión de créditos y cobranzas constituye procesos estratégicos en las organizaciones, ya que permiten mantener los flujos financieros y mejorar los ciclos del efectivo de la empresa, es así, que en la medida que seamos más eficientes en estos procesos agregaremos valor mediante las variables de “costo- beneficio”, siendo asimismo necesario para agregar valor conocer los principios básicos que rigen estos procesos, los cuales tienen inmersos los principios financieros de riesgo y rendimiento,

de manera que puede constituirse como una ventaja diferencial para las organizaciones.

La gestión del crédito o *credit managment*, por su definición en inglés, está constituido por un conjunto de técnicas conducentes a minimizar el costo y riesgo de los créditos que las organizaciones conceden a sus clientes.

Como parte de la actualización del modelo económico cubano aprobado en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, es necesario que las organizaciones actualicen los aspectos metodológicos de su gestión, donde el control de la gestión empresarial se base principalmente en mecanismos económicos-financieros en lugar de mecanismos administrativos. A partir de este criterio en el trabajo se expusieron los conceptos y características de la gestión económico-financiera, la categoría procesos, modelos de gestión y modelos económicos que dieron paso a la definición de modelo de gestión económico-financiera. Se presentaron las características de este modelo que hacen que el mismo constituya una herramienta de control que garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones.

En los últimos años las organizaciones cubanas han sufrido importantes cambios, los cuales tienen que ver con políticas adoptadas por el país para garantizar su estabilidad desde el punto de vista económico y financiero, ya que de esta forma permite su avance y se inserta en la economía mundial, por lo que todas las empresas, incluso las de menor dimensión, deben definir e implantar dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero para gestionar sus recursos de forma eficiente y eficaz y así asegurar su sostenibilidad como una condición necesaria para cumplir con su misión.

Como se plantea de manera general en los lineamientos de la política económica y social del Estado, se quiere llegar a un modelo económico donde el control de la gestión empresarial se base principalmente en mecanismos económico-financieros, en lugar de mecanismos administrativos, suprimiendo la carga actual de controles a realizar en las empresas, las unidades que presten servicios productivos o produzcan bienes sean autofinanciadas o capaces de cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos, en las cuales el presupuesto del Estado determinará que parte de sus gastos puede financiar.

Por tal motivo, entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución el No. 10 del Modelo de Gestión Económica se plantea que: “Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica”. Por su parte el No.12 se refiere a: “La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”.

Surge así, la necesidad de prestar gran atención a la administración de las cuentas por cobrar ya que constituyen una inversión en sus activos, representando un volumen considerable de transacciones y decisiones; implican además una proporción importante de empleos y si se manejan de manera deficiente, una empresa, aun siendo saludable atravesará por apuros financieros. Por ello la empresa debe aplicar un control eficiente y seguro que le permita proteger sus recursos y a la vez determinar una adecuada presentación de sus estados financieros.

Por lo planteado anteriormente es necesario analizar las definiciones de gestión económico-financiera, procesos, y modelo de gestión, así como las características e importancia de cada uno de ellos, además de exponer los fundamentos teóricos que demuestren que el modelo de gestión económico-financiera constituye una herramienta de control que garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones.

En la actualidad, la Empresa Porcina de Matanzas, tiene en reclamaciones comerciales y demandas jurídicas 19 670.3 MP, donde la mayoría es con Formas Productivas, estas reclamaciones comerciales (347) y cuentas en litigio (349) son deudas por cobrar del pasado año. Esto trae consigo dificultades para poder enfrentar el pago de productores por la compra de cerdos y gastos de comercialización en el tiempo que se quiere; así como para pagar pagos de pienso y materias primas para la producción de pienso. Por lo que se necesita liquidez para no caer en impagos a este sector, siendo esta su **situación problemática**

En tanto, se presenta como **problema de investigación**, ¿Cómo contribuir al análisis de la gestión del crédito en la Empresa Porcina Matanzas?

**Objetivo general.**

Aplicar el procedimiento para el análisis de la gestión del crédito en la Empresa Porcina Matanzas.

**Objetivos específicos.**

1. Presentar los fundamentos teóricos conceptuales sobre la gestión del crédito, en las organizaciones empresariales.
2. Describir las fases, etapas y pasos del procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en organizaciones empresariales.
3. Mostrar los resultados de la aplicación del procedimiento para el análisis de la gestión del crédito en la Empresa Porcina Matanzas.

**Objeto de estudio:** Administración Financiera

**Campo de Acción:** Análisis de la gestión del crédito en Porcino Matanzas.

Se utilizan varios métodos para recopilar información como:

Método dialéctico – materialista.

Métodos teóricos.

Análisis y síntesis. Inducción-deducción. Histórico-lógico.

Métodos empíricos.

La entrevista, la observación directa y la revisión de documentos.

La investigación está estructurada por introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Ver figura No.1.

**Figura No. 1.** Estructura de la investigación.

---

Introducción.

---

Capítulo I.	Fundamentos teóricos conceptuales sobre la gestión del crédito, en las organizaciones empresariales.
-------------	--

---

Capítulo II.	Procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en organizaciones empresariales.
--------------	--

---

Capítulo III.	Resultados de la aplicación del procedimiento para el análisis de la gestión del crédito en la Empresa Porcina Matanzas.
---------------	--

---

Conclusiones.

---

Recomendaciones.

---

Bibliografía.

---

Anexos.

**Fuente:** elaboración propia.

Con la realización de la investigación en la gestión del crédito de la Empresa Porcina de Matanza, se pretende mitigar su principal problema en cuanto a las deudas por cobrar del pasado año alcanzando así resultados satisfactorios.

La misma aporta un valor práctico, ya que la aplicación de un procedimiento que le proporciona a la entidad información relevante y oportuna para mitigar su principal problema en cuanto a las deudas por cobrar del pasado año alcanzando así resultados satisfactorios donde su valor económico está dado por la necesidad de general liquidez para no caer en impagos a los proveedores y productores. La misma constituye un material de consulta para la empresa y como referencia bibliográfica para la superación postgraduada.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO, EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.**

A continuación, se establecen los elementos teóricos metodológicos que fundamentan la gestión del crédito, en cumplimiento al objetivo específico No.1 de la presente investigación. Ver figura No.2.

**Figura No. 2.** Hilo conductor del capítulo I.

---

1.1. Generalidades sobre la gestión financiera empresarial. Referentes sobre las decisiones financieras.

---

1.2. Las decisiones de inversión a corto plazo. Particularidades de la gestión del crédito.

---

1.3. Las entidades del sector de la agricultura, en el contexto económico actual del país. Particularidades sobre la actividad porcina.

**Fuente:** elaboración propia.

En este capítulo se abordarán los principales conceptos teóricos relacionados con gestión financiera, exponiendo la visión de diferentes autores acerca de las definiciones y características de las finanzas modernas y las decisiones financieras haciendo énfasis en las decisiones de inversión a corto plazo. Se tratará sobre el sector agrícola y la actividad porcina.

### **1.1 Generalidades sobre la gestión financiera empresarial. Referentes sobre las decisiones financieras.**

Las finanzas modernas a lo largo de la historia han sufrido cambios en la forma de manejar la economía para adaptarse a las nuevas necesidades. Este tipo de transformaciones es especialmente evidente en los últimos 30 años. (Hernández Ramírez, 2008).

En la actualidad, la ciencia ha comenzado a aplicarse al campo de la economía y cada vez hace más hincapié en la importancia de la metodología y el orden para llegar al éxito financiero.

La tecnología de la información (TI), que abarca las telecomunicaciones (teléfonos fijos, celulares, aparatos de radio transmisión) la computadora personal y el Internet,



ha jugado un papel crucial en el cambio del manejo de las finanzas tanto a nivel personal como global.

Es por eso que, hablar de finanzas modernas en nuestro contexto es pensar en el manejo del dinero y sus derivados en relación con el mundo actual. Para ello, no debemos perder de vista que el punto crucial es el riesgo financiero. El riesgo financiero está directamente relacionado con la incertidumbre que implica la incapacidad de predecir el comportamiento exacto de los procesos económicos y financieros.

Así pues, las finanzas modernas utilizan la teoría de la probabilidad y la estadística para realizar cálculos y proyecciones a futuro.

Entre los conceptos básicos de las finanzas modernas podemos mencionar:

1. Mercado financiero. Se denomina mercado financiero a un establecimiento virtual en el que, como sucede en otro tipo de mercados, se da una relación de compra-venta. En este caso, no se trata de comprar productos tangibles, sino de comprar bonos, acciones y sus derivados. Las ganancias en el mercado financiero se obtienen al comprar un producto (llámese acción, fondo de deuda, bono, etcétera) en un precio determinado y tratar de venderlo en un precio mayor.

2. Opciones. En el mercado financiero existen opciones de compra y venta. Es factible que hayamos escuchado hablar de términos como *call* o *put* sin entender claramente a lo que se refieren. Para comprenderlas mejor, conviene hacer una analogía con los productos reales que compramos y los sistemas de apartado.

Se denomina *call* a obtener el derecho (aunque no la obligación) de adquirir un bono o acción. En este caso, se paga un cierto porcentaje del valor del producto para apartarlo de suerte que se puede o no comprar, dependiendo de si se encuentra una mejor opción en el mercado.

Se llama *put* cuando se adquiere un producto financiero con la intención de venderlo, reservándose el derecho de no hacerlo. En este caso se tiene la opción de poder vender, pero no se está obligado a hacerlo.

Este tipo de opciones se adquieren con base en predicciones sobre el comportamiento del mercado financiero. Si se cree que las acciones van a subir, se compra un *call* para

apartar el producto deseado con un precio fijo. Si se piensa que bajarán, lo que se acostumbra es comprar la opción *put*.

3. *Trend following*. Otro término de creciente importancia en las finanzas modernas es el esquema denominado *trend following*, se basa en la expresión anglosajona *the trend is your friend*, que quiere decir la tendencia es tu amiga. Este esquema considera que el alza lleva al alza y viceversa. Los inversionistas que siguen este sistema tratan de adaptarse a la tendencia de los mercados para ir con la corriente y obtener las mejores ganancias tanto al alza como a la baja.

La importancia de las finanzas en una empresa se puede ver desde la correcta gestión financiera la administración de las deudas y la adecuada inversión en el negocio. Sobre los cuales depende el crecimiento de la empresa, ya que, sin ellos se puede llegar a presentar un proceso de estancamiento en el desarrollo empresarial.

Es importante también, asumir que las finanzas son parte integral y fundamental de la estructura organizacional, pues influyen de manera directa en todos los aspectos de relevancia, pero sobre todo es necesario que se utilice como una herramienta que está encaminada a alcanzar los objetivos de la compañía ya que, gracias a ellas, las organizaciones pueden ver el comportamiento financiero de una determinada acción y su impacto en la estructura financiera del negocio.

En relación a la definición de la gestión financiera, (Chapi Choque & Ojeda Julca, 2017), mencionan que es la gestión de los movimientos de los fondos con la finalidad de conseguir, mantener y utilizar el efectivo mediante una serie de herramienta o indicadores para cumplir con los objetivos que permita establecer los parámetros en la asignación o distribución de los activos y pasivos.

(Hanni & Aguilar, 2017) definen a la gestión financiera como los resultados de las necesidades para disponer la información de manera cuantitativa sobre los diferentes beneficios obtenidos para la realización de las actividades económicas para la toma de decisiones respecto a la situación financiera en una empresa, en cumplimiento de sus objetivos financieros, que permita su crecimiento.

(Chapi Choque & Ojeda Julca, 2017), son del criterio que existen una serie de dimensiones que determinan principalmente la gestión financiera, las cuales implican una relación consistente con la suministración del efectivo y su movimiento, así mismo

para ello es necesario tener en cuenta la situación financiera de la empresa, las cuales fundamentalmente están determinados por; Medios financieros, Se refieren a todos aquellos aspectos o factores que pueden determinar los medios para ejecutar un financiamiento, que implica una decisión financiera respecto a los créditos en tanto bancarios, comerciales y en ocasiones por aportes a los socios. Herramientas financieras, se refiere al conjunto de herramientas esenciales que permiten conocer la situación muchas veces financiera, así también económica, con el propósito de tener un panorama de los activos y pasivos con las que cuenta la empresa, así como los ingresos y gastos, como también de las proyecciones a nivel financiero. Indicadores de financiamiento, se basa en la medición económica y financiera de la empresa, a través del conocimiento de manera cuantitativa y representativo de la empresa, muchas veces a un nivel de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, entre otros indicadores.

Los objetivos de la gestión financiera principales según (Huacchillo Pardo, Ramos Farroñan, & Pulache Lozada, 2020) .

- ✓ Obtención de beneficios en un período largo de tiempo: uno de los principales objetivos de la gestión financiera es poder optimizar estos beneficios lo más posible, para continuar invirtiendo.
- ✓ Aumentar el valor de mercado: en otras palabras, la gestión financiera de una empresa busca aumentar la capitalización de la compañía, lo que trae como ventaja que la cantidad de los beneficios se multiplicará para las empresas accionistas.
- ✓ Mantener la liquidez y la solvencia: todos los objetivos de la gestión financiera están relacionados unos con otros, beneficiándose entre sí. El crecimiento de los beneficios de la compañía está en estrecha relación con la liquidez, es decir, su capacidad para abonar el total de sus deudas, y con la solvencia, es decir, la administración de las cuentas.

Es importante hacer una buena gestión financiera de una empresa ya que los responsables financieros de las empresas ya no solo se encargan de llevar los números y deben ir más lejos para lograr la misma el *Chief Financial Officer* (CFO) asume el rol de ser el responsable del cumplimiento normativo. En la actualidad, los responsables financieros de las empresas tienen que hacer frente al aumento de malas

prácticas, a un gran número de leyes y reglamentos nuevos que se aprueban de forma constante y a la obligatoriedad de a portar transparencia frente a clientes, proveedores y socios.

Por esta razón, el uso de la inteligencia artificial permite automatizar el análisis de grandes volúmenes de datos, detectar de manera rápida estas malas prácticas y controlar la trazabilidad de las decisiones y los datos. Detecta obstáculos con antelación de manera que se pueden tomar mejores decisiones. El análisis de grandes volúmenes de información mediante la tecnología ayuda a predecir los obstáculos con los que se puede encontrar la empresa y a buscar soluciones antes de su aparición. En este sentido, la pro actividad de los CFO es un elemento esencial para una gestión financiera efectiva. Permite automatizar tareas de análisis de datos. La automatización robótica de procesos (tecnología RPA) cada vez aumenta su importancia en los departamentos financieros de las organizaciones.

Y es que la tecnología RPA se puede aplicar a una multitud de procesos financieros como la conciliación de asientos contables, el cierre y la consolidación financiera, la declaración de impuestos o la preparación de informes.

La misma contribuye a optimizar los recursos materiales y humanos de la empresa. Las organizaciones tienen como objetivo aumentar su rentabilidad, pero, para ello, necesitan optimizar los recursos que ya disponen. Una buena gestión financiera ayuda a optimizar dichos recursos para incrementar los beneficios y la productividad.

De acuerdo con el artículo tomado como referencia para realizar una gestión financiera eficiente es necesario revisar tus estados financieros lo cual es importante que en todo momento que seas consciente de qué está pasando en tu empresa y cuál es su situación financiera. Para ello, es imprescindible que revises con regularidad los estados financieros básicos: El Balance General, el Estado de Resultado y el Estado de Flujo de Efectivo. Una revisión periódica del Estado de Resultado y del Estado de Flujo de Efectivo te permitirá saber si los niveles de ingreso logrados son suficientes, si es necesario reducir gastos o si hay atrasos en los cobros y pagos y recuerda que llevar un seguimiento de la tesorería de tu empresa te permitirá anticiparte a los problemas y estimar las necesidades financieras con suficiente antelación.

También define el nivel de financiamiento adecuado para tu empresa cada empresa es un universo distinto y por ello es clave saber detectar las necesidades reales de ella. Hay quienes piensan que el financiamiento es malo y lo cierto es que no lo es, siempre y cuando esté justificado, sea necesario y el costo asociado al mismo sea inferior al beneficio que brindará a la empresa. En ese sentido encontrar el equilibrio en la gestión financiera es fundamental. Para lograrlo es necesario analizar la capacidad de tu empresa para generar liquidez y utilidades, a fin de garantizar que con ellas pueda hacer frente a las cuotas e intereses objeto del crédito, para que cualquier empresa sea viable es necesario que genere liquidez y que sea rentable. Muchas veces pensamos que solo el hecho de que una empresa produzca rentabilidad (utilidades) es suficiente y no es así. Una empresa puede generar utilidades y no tener flujo de caja para afrontar los gastos de la empresa, porque sencillamente vende a crédito.

Gestiona el ciclo operativo de tu empresa (cobros y pagos). Una buena gestión financiera también pasa por saber ajustar los tiempos de cobro y de pago. Es importante que planifiques bien la tesorería de tu negocio, con el objetivo de hacer una previsión de las entradas y salidas de dinero. Esto te permitirá anticiparte a situaciones de falta de liquidez. En caso de que tus ingresos dependan de pocos, pero grandes clientes, es importante contar con un plan B. Recuerda que la mayor parte de tu tesorería dependerá de dichos clientes y un retraso puede provocar un importante desequilibrio en las cuentas de la empresa. Es importante evaluar y ajustar los tiempos de cobro y de pago de manera de optimizar el ciclo operativo de tu negocio (compras – ventas – cobros – pagos) de la mejor manera posible.

No olvidar analiza resultados, el análisis de resultados a través de la revisión periódica de reportes auxiliares es fundamental para evaluar la situación del negocio, y así planificar y optimizar tu plan estratégico. Una buena forma de llevar al día este control es a través de informes auxiliares que te permitan analizar la gestión de cobranza y los gastos que realiza tu negocio. Conociendo tus ingresos y sabiendo de dónde vienen, serás consciente de tu capacidad de gasto. Este es el único modo de garantizar el pago a tus compromisos con trabajadores, proveedores y terceros.

Conocer qué son las decisiones financieras es saber que una primera división de las decisiones financieras básicas, puede basarse según el periodo de tiempo en el que deben verse reflejado sus resultados: corto plazo, mediano o largo plazo.

Por otro lado, también existen según (Huacchillo Pardo, Ramos Farroñan, & Pulache Lozada, 2020) las:

- ✓ Decisiones de inversión: contempla qué tipo de inversión se realiza y en qué se invierte.
- ✓ Decisiones de financiamiento: involucra a la fuente de financiamiento. Lo ideal es que exista una armonía entre el coste de la financiación y la rentabilidad.
- ✓ Decisiones de remuneración: se refiere a las inversiones en la compañía, donde se debe procurar cumplir con las expectativas de los inversionistas.

Las decisiones financieras se tratan de un procedimiento de gran importancia, ya que consiste en la evaluación de situaciones relacionadas con los recursos monetarios. Una buena inversión es garantía de éxito económico, una mala inversión puede acarrear problemas financieros grandes, que hasta pueden llegar a comprometer el futuro de la organización.

Todo esto hace necesario que las personas encargadas de realizar la evaluación de las inversiones, estén capacitados para prever en qué vale la pena invertir. Sin olvidar que una buena planificación estratégica y la organización empresarial es el comienzo del éxito financiero.

Factores que afectan la toma de decisiones según lo referido anteriormente.

Luego de saber qué son las decisiones financieras conozcamos cuáles son algunos de los factores que pueden afectar el proceso de la toma de decisiones financieras, los cuales pueden dividirse en factores internos y externos.

Los factores internos son todos aquellos que tienen dependencia directa de la empresa u organización. Van desde:

- ✓ Adopción errónea del tipo de estrategia financiera.
- ✓ Falta de liquidez o solvencia lo que dificulta el cumplimiento de las obligaciones financieras.

✓ Todos aquellos elementos y actividades que representan riesgos laborales y afectan a aspectos como la productividad o rentabilidad. Generalmente, terminan por ser considerados como una pérdida de dinero, tiempo y esfuerzo.

✓ Mala gestión comercial o, lo que es lo mismo, mal control sobre el control y registro de facturas, así como una mala relación comercial con los clientes.

Los factores externos corresponden al entorno o mercado en donde cumple su actividad comercial la empresa. Se pueden resumirse en:

✓ Acontecimientos político-económico-sociales de gran magnitud, que pueden interferir en el desempeño normal de las actividades o en la situación financiera.

### **1.2 Las decisiones de inversión a corto plazo. Particularidades de la gestión del crédito.**

Las decisiones de inversión se relacionan a la evaluación que realizan los inversionistas para determinar de qué modo va a invertir los fondos de una empresa en diferentes activos. Y que, de esta manera, la empresa pueda obtener beneficios en términos de calidad de la producción del bien o servicio que ofrece, y en términos de la mayor rentabilidad posible para los inversores.

El principal beneficio de las inversiones a corto plazo es el poco tiempo en que puedes recibir las ganancias de tu inversión. Al optar por este tipo de inversión, se deben considerar dos factores importantes: la seguridad y la liquidez.

En tanto a la seguridad en las inversiones se refiere a hacer frente a los imprevistos que se pueden presentar; por lo tanto, se sugiere que se eviten las inversiones de alta volatilidad; es decir, aquellos activos financieros que tengan una rentabilidad con mucha variación o inestabilidad.

Por otro lado, la liquidez se refiere a la capacidad de un bien para ser transformado en dinero. Mientras más líquido es un producto financiero, más fácil es recuperar lo invertido. Esta es una cualidad esencial en las inversiones a corto plazo.

Además, al establecer metas de corto plazo, debes considerar que las inversiones pueden ser: de renta fija o de renta variable. En el primer grupo están aquellas inversiones en donde el interés o tipo de retorno está preestablecido. El emisor está comprometido a retornar el dinero más los intereses acumulados al inversor, si es que

este mantuvo su dinero hasta la fecha fijada para la recuperación de dinero o día de vencimiento. Si el emisor es de confianza, se trata de valores con muy poco riesgo.

Beneficios de las inversiones a corto plazo: (Santaella, 2019).

1. La principal ventaja es el factor tiempo, ya que puedes obtener el capital en pocos meses.
2. Puedes recibir tus ganancias rápidamente y reinvertirlas.
3. Dependiendo del activo que se elija, el nivel de riesgo puede ser bajo y así evitarás pérdidas.
4. Puedes invertir un capital pequeño.
5. Representa seguridad financiera para ti, ya que puedes recuperar el dinero de forma rápida en caso de que surja algún imprevisto personal.
6. Los productos de esta índole suelen ser más claros, sencillos y fáciles de entender.

Desventajas de las inversiones a corto plazo tomado de la referencia anterior

- ✓ La rentabilidad suele ser más baja que en inversiones a largo plazo; sin embargo, la inversión participativa puede mitigar este efecto.
- ✓ Debido al dinamismo motivado por el corto tiempo de las inversiones, se requiere constante atención a los vencimientos para así poder reinvertir y generar más ganancias lo más pronto posible.

Es importante que antes de tomar una decisión de inversión, considerar cada una de las opciones que se tiene al alcance, y velar por la seguridad de su dinero, pero también, elegir aquella opción que brinde una buena rentabilidad. Además, es altamente recomendable diversificar la cartera de inversiones para darle más seguridad a al dinero.

Al invertir se debe tener presente que no debe generarse deudas, es decir, debe tratarse de un dinero que no se necesite para cubrir las necesidades y del que se pueda disponer libremente.

Cuando se analiza el funcionamiento de una empresa y la conducción de su negocio, se pueden detectar diversas estrategias relacionadas con la administración de los activos corrientes y del financiamiento.

Es muy importante para todas las empresas considerar su capacidad de financiar la transición del efectivo a inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo al inventario. Se



debe tener en cuenta que una incorrecta administración de los activos y pasivos corrientes puede generar inconvenientes en el funcionamiento habitual del negocio.

La administración del capital de trabajo está relacionada con la gestión financiera a corto plazo, es decir, con los activos y pasivos corrientes. Esta gestión es importante debido a que en muchas empresas el porcentaje que representan los activos corrientes en relación a los activos totales es considerable.

El capital de trabajo representa la inversión realizada por una empresa para mantener el funcionamiento del negocio día a día. Son los activos corrientes que circulan de una forma a otra en la conducción del negocio.

El objetivo que se propone dicha administración es lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

Del punto anteriormente mencionado se desprende la importancia de poder predecir el flujo de efectivo entrante, es decir, cuanto más previsibles sean sus entradas de efectivo, menor será el capital de trabajo neto requerido por la empresa.

En el corto plazo, el riesgo está asociado a la probabilidad de que una empresa no pueda hacer frente a sus cuentas, si esto ocurre, se considera a la empresa insolvente. Cuanto mayor sea el capital de trabajo de una empresa, más líquida será la misma y menor será su riesgo. La rentabilidad de una empresa está asociada a la relación entre los ingresos y los costos generados.

La utilidad de una empresa puede aumentar con un incremento de los ingresos o una reducción de costos. En relación a los activos corrientes, un aumento de activos corrientes disminuye el riesgo debido a que aumenta el capital de trabajo y se reduce el riesgo de insolvencia.

Cuando se incrementan los pasivos corrientes, la rentabilidad aumenta y esto está ligado al hecho de que la empresa utiliza menos financiamiento a largo plazo, es decir, un financiamiento más costoso. Dicho incremento también genera un aumento en el riesgo debido a que el capital de trabajo disminuye.

Dentro del proceso de administración financiera a corto plazo se destacan una serie de indicadores que resultan vitales en el análisis de la situación de las organizaciones. Entre ellos se encuentran las cuentas por cobrar, que representan un eslabón fundamental en el proceso de toma de decisiones. Son cuentas que registran los

aumentos y las disminuciones derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, a favor de la organización. Aquí se desarrollan las políticas de crédito que dan lugar a las cuentas antes descritas. El aprovechamiento eficiente del crédito hará que la empresa tenga una disminución en sus inventarios y al mismo tiempo incremente sus ventas.

(Castro, 2021) Define que la gestión de cuentas por cobrar en el ámbito del recobro de deudas se refiere al conjunto de políticas, procedimientos y prácticas empleadas por una empresa con respecto a la gestión de las ventas ofrecidas a crédito.

Que el objetivo es en primer lugar estimular las ventas y ganar clientes. Se tiende a considerar la gestión de las cuentas por cobrar como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes. Está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia. Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa.

La misma es utilizada como herramienta de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades, para proteger su posición en el mercado. Como ya se mencionó, la importancia de la gestión de las cuentas por cobrar está vinculada estrechamente con la relevancia que presenta para la empresa el capital de trabajo. Forma parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategias de cobro. Por lo tanto, las cuentas por cobrar representan en términos monetarios para las empresas comerciales, una partida importante del activo circulante y en consecuencia para el capital de trabajo. Algunos de los beneficios de agilizar tu proceso de gestión de cuentas por cobrar son los siguientes:

Rápida ejecución de cobranzas automatizadas.

Generar un retorno de la inversión mayor al minimizar de recursos costosos como *call centers* o agencias de cobranza.

Se facilitará la obtención de datos al integrarse con tu sistema de base de datos lo que también ahorrará tiempo.

Se puede llevar un control de indicadores más efectivo y puntual para una mejor toma de decisiones.

Las cuentas por cobrar constituyen hoy en día un elemento clave para el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero próximo a tener para la empresa y además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos. Contar con una gestión eficiente y oportuna de tu cartera de clientes es crucial ya que afecta directamente a la liquidez de tu empresa y representa el flujo de efectivo generado por la operación general además de ser la fuente principal de ingresos de la compañía para establecer compromisos a corto y largo plazo.

### **1.3 Las entidades del sector de la agricultura, en el contexto económico actual del país. Particularidades sobre la actividad porcina.**

El Ministerio de la Agricultura es el Organismo de la Administración Central del Estado que tiene a su cargo proponer y una vez aprobadas dirigir, ejecutar y controlar las políticas del Estado sobre el uso y tenencia de la tierra y la producción agropecuaria y forestal. El ministerio cuenta con el órgano central, 6 entidades adscriptas, una delegación en cada provincia y en 161 de los 168 municipios.

Responde 12 funciones públicas que incluyen la dirección estatal de las producciones agropecuarias, la tenencia y uso de las tierras, el suelo, la sanidad vegetal, sanidad animal, genética animal, registro pecuario, mecanización, riego y drenaje, forestal, semillas y el desarrollo cooperativo agropecuario.

La producción agropecuaria y forestal, la realiza el sistema empresarial agropecuario integrado por grupos empresariales y empresas, y el sistema cooperativo, compuesto por Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y Productores individuales.

En Cuba el sector agropecuario se encuentra actualmente en un período de transformaciones, no solo por la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, sino también al propio escenario del sector que no logra la satisfacción de la demanda mínima, decidiendo en la balanza de pagos y

caracterizando a nuestra economía con una inmensa factura a favor de las importaciones, lo que no garantiza la seguridad alimentaria ante la subida constante de los precios de los alimentos, las acciones históricas y recrudescidas del bloqueo y los desfavorables cambios climáticos que afectan nuestro planeta .

El Grupo de Producción Porcina se constituyó el 17 de diciembre de 1997, a partir de la Unión de Empresas Porcinas, mediante la resolución No. 291/97 del Ministerio de Economía y Planificación, está formado por 16 empresas y un instituto de investigación, tiene la misión de producir y comercializar carne de cerdo para cumplir como principal destino la industria. La producción porcina lejos de sus máximas potencialidades, sus volúmenes de producción y sus indicadores productivos son superiores a los años del antiguo campo socialista. Del 2005 al 2013 mantuvo un ascenso en sus producciones alcanzando la cifra de 156 mil toneladas de carne en pie, superior a las 102 mil logradas en el año 1989 y ha garantizado que el país no importe este producto en los últimos años.

Aunque se logra un alto cumplimiento en la entrega de los compromisos para satisfacer la demanda de la canasta familiar, la producción de huevos está matizada por una disminución de los indicadores productivos de las aves, mayor consumo de piensos, bajo aprovechamiento de las instalaciones de cría, poca productividad del trabajo y aumento de los costos de producción, la línea pesada (producción de pollo de ceba) fue paralizada en la década de los 90 con la consiguiente pérdida de esa infraestructura.

Las entidades del sector de la agricultura fueron creadas mediante la resolución No.76 del Ministro de Economía y Planificación de fecha 23 de marzo de 2015, así como la resolución No 388 del Ministro de la Agricultura de fecha 21 de mayo de 2015, y la resolución No, autorizan la creación del Grupo Empresarial Ganadero, a partir de la fusión de GRUPOR, UECAN y GIAS aprobado por la resolución No 36 de fecha 22 de febrero 2016 y la resolución No 670 de fecha 13 de septiembre de 2016 del Presidente del Grupo Empresarial Ganadero, constituido por 81 empresas y 4 Institutos de Investigación.

En el año 2017 se traspasaron 3 empresas integrales agropecuarias subordinadas directamente al Ministerio de la Agricultura por la resolución No 307 en su resuelvo

segundo, de fecha 18 de julio de 2017 del Ministerio de Economía y Planificación quedando integrada al Grupo Empresarial Ganadero 84 Empresas y 4 Institutos de Investigación.

En el año 2019 se presentan y aprueban la transformación de los 4 Institutos de Investigaciones de Unidades Presupuestada con tratamiento especial a empresas por las resoluciones No 48,49,50 y 56 (copia rectificadora) del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 19 de marzo de 2019 y la resoluciones No 128,129,130 y 131 del presidente del Grupo Empresarial Ganadero de fecha 4 de abril de 2019, dando cumplimiento a la resolución No 76 de fecha 23 de marzo de 2015 del Ministerio de Economía y Planificación en su resuelto decimo, quedando integrado al Grupo Empresarial Ganadero 84 empresas, 4 institutos de investigaciones y una sociedad mercantil.

La Soberanía y Seguridad Alimentaria en Cuba es considerada un tema de seguridad nacional, y se cuenta con un Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional y una Ley (en proyecto), que incluye la participación de todos los sectores de la economía y la sociedad, en aras de su garantía.

La actividad porcina comprende todas las actividades económicas relacionadas con la cría del cerdo para el consumo humano. Esta satisface, además, la demanda de otros sectores: piel, cosméticos, farmacológico, investigación, etc. Dice el refrán que “del cerdo se aprovechan hasta los andares”. Sin duda, un potente sector porcino es un motor para la economía de un país.

La producción ganadera es una actividad del sector primario. Los cerdos la fuente de la materia prima de los que se beneficia la industria de la carne. Además de los productos elaborados (transformación) en el sector secundario. Así como son la materia prima de una notable cadena de distribución en el sector terciario para su comercialización y llegada hasta los hogares de los consumidores.

El elevado valor nutritivo de la carne de cerdo la convierte en unos de los alimentos más completos. Por lo tanto, en una de las principales fuentes de proteína consumida en todo el mundo. Muchos países en desarrollo, donde existe una creciente necesidad de aumentar el consumo de proteínas, presentan una baja capacidad de producción de carne.

Por el contrario, en algunos países, el sector porcino ha crecido considerablemente, tanto en producción, como en censo de animales y número de granjas. Esto superando ampliamente la tasa de autoabastecimiento del mercado nacional. Convirtiéndose así en la exportación de la carne de porcino en un elemento esencial para el equilibrio del mercado.

Según el artículo de (Fernández Torres, 2020) en Cuba la actividad porcina ha caído a un ritmo acelerado y no se vislumbra un repunte a corto ni mediano plazo. Debido al franco retroceso productivo, la carne de cerdo, un alimento clave para millones de personas en esta isla, podría demorar su regreso a la mesa familiar. El Estado impulsa estrategias, planes y medidas para paliar la situación, entre ellas intensificar la cría del llamado «cerdo criollo», mientras decrece la raza tradicional. Las causas de la escasez son múltiples. La principal de ellas es que se carece de pienso y recursos para importarlo por falta de liquidez.

Los puercos mal alimentados no alcanzan el peso requerido antes de su sacrificio.

Según medios oficiales, miles de criadores cerraron sus contratos por la escasez de alimentos para la ceba de los animales, y por el contraste desfavorable entre el alto precio del pienso y lo que paga el Estado por tonelada de carne.

En la actividad porcina cubana existen limitaciones con el alimento animal que impiden incrementos de las producciones de forma rápida como es el pienso dejado de importar por el impacto negativo del Bloqueo Económico de Estados Unidos contra Cuba en nuestras finanzas y la crisis mundial actual acrecentada por la COVID-19.

Hoy es muy complejo, además, encontrar fuentes de alimentos abundantes, baratas y de buena calidad, determinado, fundamentalmente, por los bajos rendimientos en los cultivos e incluso por la competencia que se establece entre el hombre y los animales por esos cultivos. Por ello producir alimentos es la principal prioridad y uno de los principales retos que tiene la agricultura en la actualidad es la implementación de tecnologías apropiadas que favorezcan una relación armónica entre los recursos localmente disponibles, los insumos y la productividad. La cría de la raza de capa oscura constituye una opción viable para incrementar la presencia de carne destinada a la población.

## **CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.**

En el capítulo se presentan los aspectos esenciales de la propuesta de procedimiento, así como, los métodos y técnicas a utilizar en la investigación.

Todo ello, en cumplimiento al objetivo específico No.2 de la misma.

### **2.1 Generalidades sobre la propuesta del procedimiento**

El análisis de la gestión del crédito es un elemento de gran importancia para la empresa ya que te ayudan a obtener un orden no solo de la cantidad de dinero que se tiene disponible, sino también saber quién te debe dinero. De ese modo se puede organizar las cobranzas o no vender a otro cliente que tenga un mal historial de pagos. De acuerdo a la situación problemática planteada anteriormente la empresa afronta problemas con la gestión de las cuentas por cobrar para eliminar la misma es necesario aplicar un procedimiento adecuado para que así la empresa pueda cumplir con el pago de los productores y los gastos de comercialización. Esta situación evidencia la necesidad de contar con una herramienta que contribuya a la mejora de la gestión de créditos, para lo cual existen en la actualidad condiciones objetivas y subjetivas las cuales van dirigidas a lo siguiente:

✓ Condiciones objetivas: cuenta con un multiplicador que garantiza el remplazo de toda la empresa. Tiene una contabilidad certificada. Consta con un equipo de auditoría interna. Una estrecha vinculación con los órganos de control, una adecuada dirección de desarrollo y un movimiento productivo por excelencia. Además de un sistema automatizado para la contabilidad como el Versat Sarasola.

✓ Condiciones subjetivas: la empresa cuenta con un personal altamente capacitado y motivado, elevada capacidad de liderazgo de la alta dirección. Estabilidad en los cuadros. Alto sentido de pertenencia de los trabajadores con cultura de cumplir compromisos productivos y control de los recursos. Cultura de trabajo en equipo. Además, que mediante la presente investigación se ha desarrollado un beneficioso intercambio empresa-estudiante lo cual es de gran importancia ya que la autora una vez graduada pasara a realizar su servicio social en dicha empresa. Otro aspecto que ha incidido de forma positiva es la posibilidad que se le presenta a la autora de continuar su capacitación en la empresa, una vez ubicado.

Luego de revisar varios procedimientos referentes a la gestión del crédito con una perspectiva lógica-científica, se ha analizado algunos elementos a tener en cuenta para la determinación del procedimiento que más se ajuste a las necesidades de la presente investigación reflejado de la siguiente manera por procedimiento. Ver cuadro No. 1. Para una mejor comprensión, se presenta en el anexo No. 1, las características de estos procedimientos.

**Cuadro No.1.** Procedimientos tomados como referencia.

No.	Autor	Título del procedimiento
1	(García Zambrano, y otros, 2019)	Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador
2	(Ortiz, 2004)	Análisis de los procedimientos contables aplicables a las cuentas por cobrar en el consorcio Otepi Greystar
3	(Carrera Navarrete, 2017)	Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A
4	(Gonzales Pisco, Bolaños, Bolaños, & Sussan, 2016)	Gestión de las cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la Facultad de la Universidad Particular, Lima, Período de 2010- 2015.
5	(Cosme Castaño, Monsalve Buritica, & Salazar García , 2011)	Metodología de un sistema de administración de créditos para los clientes de la empresa Fahilos S.A

**Fuente:** elaboración propia

La autora se identifica con el procedimiento No.5 el cual es tomado como referencia para la realización de su procedimiento, ya que se adapta a las condiciones de la investigación que se realiza y es perfectamente aplicable a la empresa.

## **2.2 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.**

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, y como herramienta de apoyo el Microsoft Office Excel y las razones financieras.

1. Método dialéctico – materialista. ( Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio , 1967)

En su acepción más general, el método es un modo de alcanzar un objetivo, es el cómo se organiza una actividad. Como medio de cognición, es la vía empleada para reflejar en el pensamiento el objeto de estudio.

2. Métodos teóricos. (García Dihígo, Alonso Granados, & Cruz González, 1997).



El conocimiento teórico constituye el segundo nivel, donde, mediante los procesos lógicos del pensamiento, el hombre analiza, sintetiza, generaliza y extrae conclusiones sobre la esencia y los vínculos internos de los procesos, hechos y fenómenos, para explicarlos y descubrir las leyes que los rigen y poder agruparlos en un sistema único que son las teorías.

✓ **Análisis – síntesis.** Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica y de ahí que al método se le denomine analítico-sintético. El análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis. En la investigación, puede predominar uno u otro procedimiento en una determinada etapa.

Tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica.

✓ **Inductivo – deductivo.** El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

✓ **Histórico – Lógico.** Lo histórico y lo lógico están estrechamente vinculados. Lo lógico para descubrir la esencia del objeto requiere los datos que le proporciona lo histórico. De otra manera, se trataría de un simple razonamiento especulativo. Sin embargo, lo lógico debe reproducir la esencia y no limitarse a describir los hechos y datos históricos. Estas ideas se resumen en que lo lógico es lo histórico liberado de la forma histórica.

### 3. Métodos empíricos.

Empírico significa referente a la experiencia. Se refiere al uso de los sentidos, tanto en la observación de los objetos y fenómenos como en la experimentación o manipulación

física de ellos. Los sentidos y el aspecto físico de las cosas están en el primer plano de la atención.

✓ La entrevista. Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador. A diferencia del cuestionario, requiere de una capacitación amplia y de experiencia por parte del entrevistador, así como un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones del entrevistado sin agregar ni quitar nada en la información proporcionada.

✓ La observación. Es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste. La observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar. Entre los diferentes tipos de investigación se pueden mencionar las siguientes:

✓ Revisión documental. Es la operación intelectual mediante la cual se extrae de un documento la esencia de su contenido informativo, mediante el proceso de lectura, síntesis y representación de un texto. Posibilita adquirir conocimientos antecedentes de la organización referido al análisis, sus diferentes técnicas y arribar a conclusiones.

✓ *Microsoft Excel*. Excel es una herramienta que nos permite hacer cálculos de manera rápida y sencilla, dibujar gráficos a partir de la información que se brinde, hacer análisis profundos de grandes cantidades de información y muchas otras cosas.

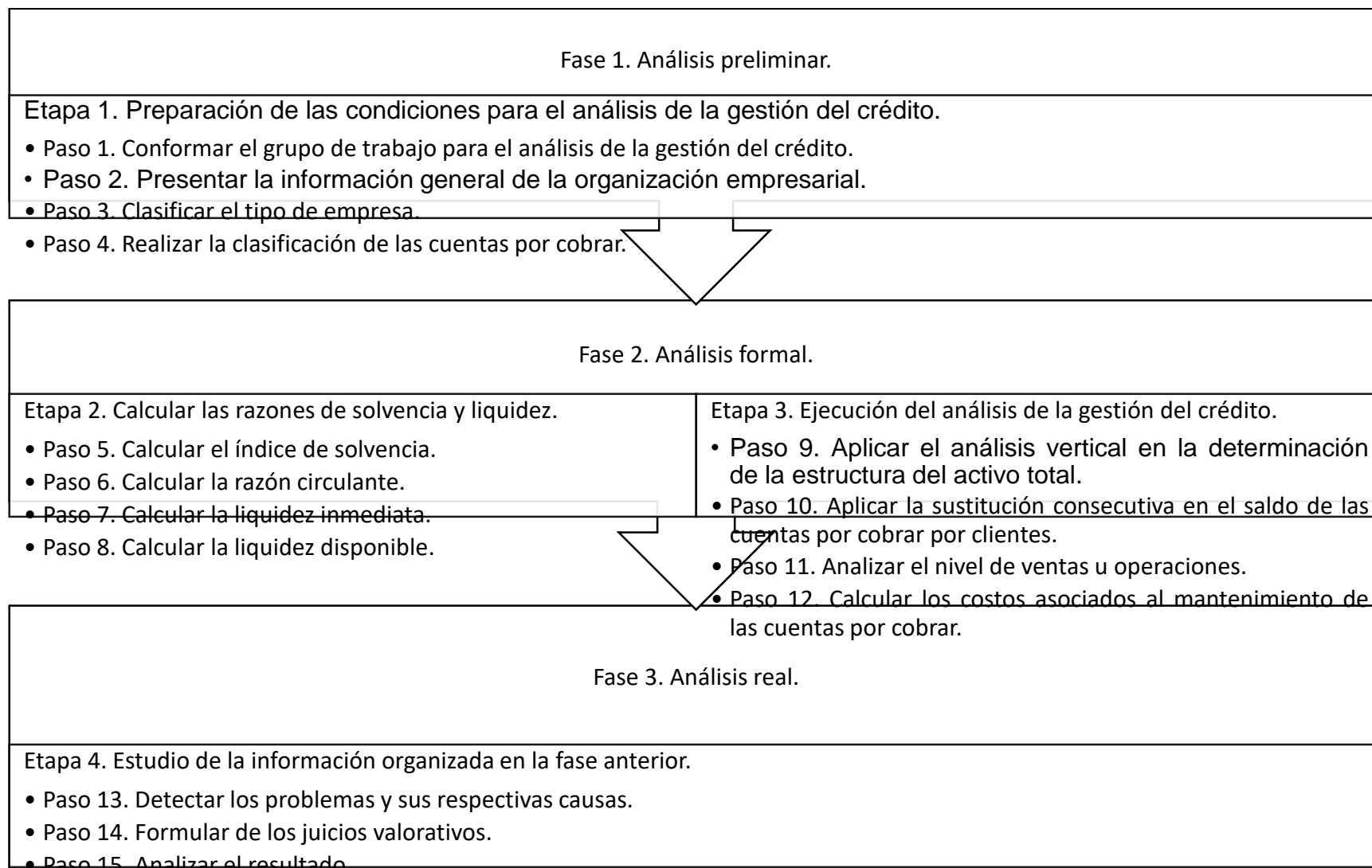
✓ Razones financieras. Las razones financieras también llamados ratios financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

### **2.3 Presentación del procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en organizaciones empresariales.**

Este procedimiento tiene como objetivo analizar, controlar y perfeccionar la gestión de cuentas por cobrar en la Empresa Porcina Matanzas.

A continuación se presenta el procedimiento de referencia. Ver figura No. 3.

**Figura No. 3.** Procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en organizaciones empresariales.



**Fuente:** elaboración propia.

## **Fase 1.** Análisis preliminar.

La presente fase es de gran importancia y constituye la base para la realización del trabajo, en tanto que se realiza para crear las condiciones necesarias para la realización de todo el proceso de análisis.

La misma cuenta con 1 etapa, donde se preparan las condiciones para el análisis de la gestión del crédito y se concreta en 4 pasos que cumplimentan este objetivo.

### **Etapas 1.** Preparación de las condiciones para el análisis de la gestión del crédito.

Constituye la etapa inicial del procedimiento, y de su correcta conformación y posterior aplicación dependen los resultados que se obtengan. En la misma se prevén las actividades de organización acerca del proceso de análisis de la gestión del crédito que se va a realizar, por tanto, se definen los parámetros fundamentales que construyan la línea a seguir para llevar a cabo el mismo.

En su concreción se conforma el grupo de trabajo para el análisis de la gestión del crédito, posteriormente se presenta la información general de la organización empresarial, se clasifica el tipo de empresa, así como, las cuentas por cobrar que la misma posee.

### **Paso 1.** Conformar el grupo de trabajo para el análisis de la gestión del crédito.

Para llevar a cabo la implementación del procedimiento para el análisis de la gestión del crédito en organizaciones empresariales se requiere de personal capacitado y dispuesto a trabajar con la información brindada, tanto la científica como la referida a la actividad financiera de la organización empresarial donde se va a poner en práctica. La selección de este personal debe ser abarcadora, de manera tal que se garantice la mayor representatividad de todas las esferas y áreas del conocimiento.

Se utiliza el método de selección de expertos <sup>1</sup> y mediante la determinación del coeficiente de competencia (K) de los mismos se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación, los cuales serán *a posteriori*, los integrantes de los grupos de trabajo. Se aplica un cuestionario que permite la autoevaluación del conocimiento o información que tienen sobre la materia con la que se va a trabajar con

---

<sup>1</sup> Se considera este método por su amplia utilización, su fácil aplicación y además porque el mismo permite validar la propuesta sustentada en los conocimientos, investigaciones, experiencia y estudios bibliográficos de los especialistas seleccionados.

la precisión de las variables que se van a medir; además se valoran un grupo de aspectos que influyen en el nivel de argumentación de los posibles expertos, sobre el tema a estudiar. Con la valoración de la experticia mediante la determinación del coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos, sea alto de acuerdo a las características del experto y a las necesidades de la investigación. Con los expertos seleccionados se conforma el grupo de trabajo.

**Paso 2.** Presentar la información general de la organización empresarial.

Para llevar a cabo este paso, se propone ubicar a la organización empresarial en un contexto de desarrollo social y productivo/servicios; para ello se toman en cuenta una serie de elementos que dan una idea general de su situación actual y con ello conformar un documento escrito que contenga lo siguiente:

- ✓ Caracterización general de la organización empresarial.
- ✓ Antecedentes; reseña histórica (legislación que ampara su creación, organismo al que pertenece,
- ✓ Organización (estructura organizativa, organigrama, cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales, edades y sexo)
- ✓ Estrategia (factores internos y externos, matriz DAFO, objetivos estratégicos, objeto social o encargo estatal, misión y visión
- ✓ Segmento de mercado al cual están dirigidos sus productos y/o servicios (tener presente las variables de segmentación del mercado<sup>2</sup>).
- ✓ Productos y/o servicios que oferta (diseñados de acuerdo con su estrategia).
- ✓ Base legal, teniendo en cuenta el registro de contribuyentes, las cuentas bancarias, registros primarios, etc. (se debe identificar qué está regulado a nivel interno y externo sobre el(los) tema(s) definido(s) en el alcance del diagnóstico definido en el paso 2 de la presente etapa.
- ✓ Caracterización del sistema de información contable (sistema informático que se emplea, así como, sus ventajas y limitaciones. situación actual de su capital o patrimonio, así como, el exceso o déficit de medios)

---

<sup>2</sup> Segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación conductual y segmentación psicográfica.

✓ Caracterización de la organización contable y financiera (estructura, composición y funciones del área y del personal que la compone)

De los funcionarios del área, se debe conocer sus características: nivel escolar (definir qué carrera de estudio), años de graduado o fecha de graduación, años de experiencia ejerciendo la profesión y ocupando el cargo actual, cursos de superación recibidos y eventos en los que ha participado.

✓ Evaluación (que evidencie los sistemas de evaluación de las actividades que se realizan en la organización empresarial y los resultados de visitas, inspecciones, revisiones y/o auditorías recientes; ya sean internas o externas.

✓ Base legal, teniendo en cuenta el registro de contribuyentes, las cuentas bancarias, registro comercial, cámara de comercio, etc.

En la conformación de toda esta información se utilizan la observación, la revisión de documentos y la entrevista<sup>3</sup>.

**Paso 3.** Clasificar el tipo de empresa.

En el desarrollo del paso se tendrán en cuenta los referentes teóricos revisados, para considerar la clasificación de la empresa objeto de estudio.

Se realizará mediante dos formas.

1. Clasificación según los autores.

Para autores como (Raffino, 2020) y (Sánchez Galán, 2019) se clasifican según sus actividades en: sector primario, sector secundario y sector terciario; además se clasifican, según la procedencia del capital en empresa pública, empresa privada, empresa mixta y empresas de autogestión; según su tamaño en pequeña empresa, mediana empresa, empresa grande; también se pueden considerar microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y empresa grande<sup>4</sup>. Según su constitución jurídica en Sociedades anónimas (SA), Sociedades de responsabilidad limitada (SRL), Cooperativas y Comanditarias.

Teniendo en cuenta el momento actual que vive el país y en consideración a los cambios y transformaciones en los que está inmerso debido, fundamentalmente, a la

---

<sup>3</sup> En el caso de la entrevista, se utilizan varias de sus clasificaciones en dependencia del elemento que se esté trabajando.

<sup>4</sup> Estos criterios también se encuentran en el sitio web <https://www.reviso.com/es/diccionario/términos-contables-y-en-https://enciclopediaeconomica.com>. 14

implementación de los nuevos mecanismos derivados del proceso de reordenamiento económico indicado por su alta dirección, se consideran también entre las formas de organización empresarial las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) y cooperativas no agropecuarias (CNA), para las cuales son válidas las consideraciones que se establecen en el procedimiento que se propone.

Por supuesto, se debe tener en cuenta la forma de organización y considerar, entonces las clasificaciones de empresa estatal socialista (autofinanciada) y unidad presupuestada.

A pesar de que la autora propone los referentes teóricos anteriores, los especialistas pueden tomar como referencia otros consultados, pero siempre debe dejarse evidencia de ello.

## 2. Clasificación según los porcentajes integrales.

Para la realización de esta actividad se toman los saldos de las cuentas de activo, una vez aplicado el método de porcentajes integrales y se resumen en activos circulantes (AC) y activos no circulantes (AnoC)<sup>5</sup>.

Para la clasificación, de acuerdo a la composición del activo, se tiene en cuenta lo siguiente: a) empresa industrial o manufacturera. Significa que la entidad posee el peso mayor en los activos no circulantes (AnoC), por tanto, su rendimiento depende del uso de los mismos; b) empresa comercial. Significa que la entidad posee mayor cantidad de activos circulantes (AC), por tanto, su rendimiento va a depender en mayor medida de la gestión operativa y c) empresa de servicios. Posee igual correspondencia entre (AC) y (AnoC), por tanto, su rendimiento depende de la propia gestión que realice la entidad y en mantener este equilibrio.

**Paso 4.** Realizar la clasificación de las cuentas por cobrar.

La clasificación de las cuentas por cobrar se genera al momento que la empresa realiza la venta a crédito. La autora coincide con el criterio de (Fierro Martínez, 2015), el cual

---

<sup>5</sup>De acuerdo a la consideración de la autora, basado en el grado de liquidez de los activos, se consideran activos no circulantes a los activos a largo plazo, los activos fijos netos, los activos diferidos y a otros activos.

indica que, todo crédito entregado a un tercero se constituye en cartera<sup>6</sup>, el cual se recupera mediante el cobro.

Según el nomenclador de cuentas asociado a los estados financieros<sup>7</sup>, las cuentas por cobrar están presentes en los grupos de: activos circulantes, activos a largo plazo y otros activos. Ver cuadro No.2

**Cuadro No. 2.** Grupos de cuentas contentivos de las cuentas por cobrar.

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
	<b>Activos Circulantes</b>
(130-133)	Efectos por Cobrar a Corto Plazo
(365)	Menos: Efectos por Cobrar Descontados
(134)	Cuenta en Participación
(135-139 y 154)	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo
(369)	Menos: Provisión para Cuentas Incobrables
	<b>Activos a Largo Plazo</b>
(215-217)	Efectos por Cobrar a Largo Plazo
(218-220)	Cuentas por Cobrar a Largo Plazo
221-224)	Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo
	<b>Otros Activos</b>
(334-341)	Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes
(342)	Cuentas por Cobrar – Compra de moneda
(343-345)	Cuentas por Cobrar del Proceso Inversionista
(346)	Efectos por Cobrar en Litigio
(347)	Cuentas por Cobrar en Litigio
(348)	Efectos por Cobrar Protestados
(349)	Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial

**Fuente:** elaboración propia.

Otro elemento importante lo constituye la clasificación de la cartera de clientes, en este caso se debe tomar en cuenta el tipo de clientes que la misma posee, atendiendo a la siguiente nomenclatura<sup>8</sup>:

<sup>6</sup> Cartera se refiere al saldo de los montos entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados.

<sup>7</sup> La, establece los modelos "Proforma EFE 5920 – 03 Estado de Situación" y "Proforma EFE 5921 – 03 Estado de Rendimiento Financiero"

<sup>8</sup> Tomado de [https://guiadelempresario.com/ventas/cartera-de-clientes/#Clasificacion\\_de\\_la\\_Cartera\\_](https://guiadelempresario.com/ventas/cartera-de-clientes/#Clasificacion_de_la_Cartera_)



- ✓ Clientes actuales. Las personas o empresas que compran frecuentemente.
- ✓ Clientes activos. Se realizan ventas, pero de forma más pausada.
- ✓ Clientes inactivos. Corresponde a los clientes a los que se le ha vendido, pero hace mucho tiempo.
- ✓ Clientes potenciales. Son aquellos que no han comprado, pero están interesadas en los productos de la empresa, por lo que pueden representar posibles clientes en un futuro.
- ✓ Clientes probables. Son aquellos que no han comprado ni tienen acercamiento con la empresa, pero de acuerdo a las estrategias de ventas es posible que compren en algún momento.

## **Fase 2.** Análisis formal.

En esta fase se realiza el análisis de la situación de las cuentas por cobrar en la empresa, tomando como base la información de los estados financieros.

En ella se realiza el cálculo de las razones de solvencia y liquidez y se ejecuta el análisis de la gestión del crédito, o sea, constituye la fase del desarrollo técnico del estudio, con la aplicación de técnicas y herramientas necesarias.

La misma cuenta con 2 etapas y 8 pasos con los cuales se cumplimentan el objetivo principal de la misma.

### **Etapas 2.** Calcular las razones de solvencia y liquidez.

Las razones financieras son el cociente entre magnitudes diferentes que dan como resultado una nueva magnitud, también pueden constituir relaciones absolutas de diferencia entre dos magnitudes. Para establecer una nueva razón financiera el requisito fundamental es que exista una estrecha relación entre las magnitudes que se asocian. Todas deben ser evaluadas en el contexto de la entidad que se analice y ninguna razón por útil que sea podrá jamás sustituir un correcto juicio analítico, por lo que el papel que desempeña el analista es extremadamente importante en este proceso. Para el análisis se ha concebido la presente etapa la cual cuenta con 4 pasos para cumplimentar el objetivo de la misma.

**Paso 5.** Calcular el índice de solvencia.

Índice de solvencia. Refleja la relación entre los activos y pasivos totales. Muestra la relación entre el total de recursos de que dispone la empresa y el total de fuentes ajenas o prestadas. Se utiliza también como una razón de análisis del endeudamiento. Esta razón es de hecho, el inverso de la razón de endeudamiento. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

**Paso 6.** Calcular la razón circulante.

Razón circulante, liquidez media, índice o razón corriente, liquidez a corto plazo o solvencia. Refleja un análisis relativo del capital de trabajo neto. Es el resultado del cociente que expresa la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante de una empresa y expresa la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo. La literatura reporta como una razón ideal el resultado de 2, lo cual indica que por cada peso que se debe en el corto plazo se tienen dos pesos como respaldo, o lo que es lo mismo, que la empresa puede atender sus obligaciones a corto plazo aunque los activos circulantes disminuyan en un 50%. La interpretación del mismo está sujeta a los mismos elementos que el índice anterior. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

**Paso 7.** Calcular la liquidez inmediata.

Liquidez inmediata, prueba ácida, prueba de fuego o proporción neta rápida. Se determina deduciendo de los activos circulantes el valor de los inventarios y dicho resultado se divide entre los pasivos circulantes.

Teniendo en cuenta que los inventarios constituyen el activo circulante menos líquido, son descontados del total de activos circulantes para saber de manera inmediata, con qué recursos de pago dispone la empresa. Se considera como un índice apropiado cuando su resultado es igual o mayor que uno. Mide la capacidad inmediata que tienen los activos circulantes más líquidos para cubrir los pasivos circulantes. Supone la conversión inmediata de los activos circulantes más líquidos en dinero, para cancelar las obligaciones de los pasivos circulantes. Se considera como ideal un resultado de 1. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

**Etapas 3.** Ejecución del análisis de la gestión del crédito.

La ejecución del análisis es el elemento fundamental dentro del procedimiento ya que se concretan las actividades que garantizan los mecanismos requeridos en la determinación de las variables que forman parte de la gestión del crédito.

En la misma se aplica el análisis vertical y la sustitución consecutiva para determinar los factores que inciden en el comportamiento de estas cuentas. Por otra parte se analiza el nivel de ventas y la correspondencia de éstas con las cuentas por cobrar y por último se calculan los costos asociados a su gestión.

**Paso 8.** Aplicar el análisis vertical en la determinación de la estructura del activo total. El presente paso se concibe, tomando en consideración, que las cuentas por cobrar están ubicadas en los grupos de cuentas del activo.

A través de su ejecución se puede identificar el peso que tienen cada una de las cuentas de activo dentro del total y ver su posición dentro de la estructura financiera de la empresa. Esto permite identificar y determinar que significa cada partida y la incidencia que tiene dentro del total.

Para realizar este análisis se toman los valores en los estados financieros y se divide cada partida entre el total.

**Paso 9.** Analizar el nivel de ventas u operaciones.

Las ventas constituyen la variable base o punto de partida que marca las pautas del comportamiento del resto de ellas. Es por esta razón que en este primer paso, se debe analizar por parte del ejecutor, el valor del indicador ventas. En este sentido es importante identificar variaciones de tendencia, estacionales, cíclicas o aleatorias. Para esto se propone el método gráfico, el cual es un enfoque que no requiere de un modelo matemático, que depende de la experiencia y capacidad del analista para identificar, con su juicio subjetivo, el punto dentro de los patrones en los datos. (Espinosa, 2005).

Para el análisis de las ventas se toman los saldos del Estado de Rendimiento Financiero y se analiza el comportamiento en el tiempo de las ventas acumuladas, así como los valores máximo, mínimo y promedio.

**Paso 10.** Calcular los costos asociados al mantenimiento de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar se encuentran dentro de los activos corrientes, por lo que su recuperación no supera el término de un año. Como ya se ha mencionado, este tipo de cuenta se genera por los créditos otorgados a los clientes al momento de generarse la venta del bien o servicio. La no recuperación de las mismas conlleva un riesgo para la empresa, ya que la misma cuenta con dicho flujo para cubrir las operaciones a corto plazo. Por otra parte, al no lograr esta recuperación puede llegar a desfinanciarse lo que trae como consecuencia la contratación de créditos bancarios y como consecuencia el aumento de los gastos financieros.

En el presente paso se determinan los costos asociados a la gestión del crédito.

**Paso 11. Analizar el resultado.**

En este paso se realizan las valoraciones sobre los resultados obtenidos, haciendo una distinción por cada uno de los cálculos realizados en los pasos anteriores.

El mismo ha sido concebido para detectar los problemas y sus respectivas causas, formular de los juicios valorativos referidos a esos problemas y realizar el análisis de esos resultados.

Es importante definir, ante cada problema identificado, si es de carácter interno o externo a la empresa y si es objetivo o subjetivo. Se debe elaborar un plan de acción, con la finalidad de resolver los problemas de carácter interno; es decir aquellos que su esencia radica en el cumplimiento de lo que está establecido o aquellos que puedan ser resueltos sin tener que efectuar modificaciones fundamentales.

Los problemas detectados de carácter externo a la empresa, de ser posible, deberán clasificarse según el nivel en el que se puedan resolver, es decir, al nivel de la organización superior de dirección, o del Organismo o a otros niveles y en esta misma medida lograr involucrar a los factores externos de la empresa en la ayuda a solucionar las que sean posibles en cada momento.

### **CAPITULO III. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO, EN LA EMPRESA PORCINA MATANZAS.**

En el capítulo se presentan los resultados de la aplicación, en cumplimiento al objetivo específico No.2 de la misma.

#### **3.1. Presentación de los resultados de la aplicación del procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en la empresa porcina matanzas.**

**Fase 1.** Análisis preliminar.

**Etapas 1.** Preparación de las condiciones para el análisis de la gestión del crédito.

**Paso 1.** Conformar el grupo de trabajo para el análisis de la gestión del crédito.

La identificación del universo de los candidatos para conformar el grupo de trabajo, que a su vez serán los responsables de la correcta implementación del procedimiento se realizó con el personal de la empresa. En la selección de la muestra se aplica el método de muestreo intencional o de conveniencia, para lo cual se tomó una población (N) de 80 trabajadores, de acuerdo a las siguientes categorías: Directivos de la empresa (5). Personal del área contable financiera (4). Otros especialistas de la empresa (5). Estudiante de la universidad de Matanzas (1).

Se consideró la estimación de un 0,95 de nivel de confianza (Z); con 0,30 como probabilidad de éxito o proporción esperada (p); por ende 0,70 como probabilidad de fracaso (q) y se estimó 0,10 de precisión absoluta (d); con lo cual se obtuvo como resultado un tamaño de muestra (n) de 15 candidatos.

Para la selección de los especialistas se utilizó el método de expertos, mediante la determinación del coeficiente de competencia (K) de los mismos. En la valoración para el nivel de los candidatos seleccionados se aplicó un cuestionario, el cual permitió su autoevaluación del conocimiento o información sobre la gestión del crédito. Ver anexo No. 2.

Como resultado se obtuvo que 9 (60%) de los 15 candidatos resultara con un coeficiente K por encima de 0.80, lo cual significa una competencia alta y 6 (40%) con un coeficiente K entre 0.80 y 0.50 resultando una competencia media. Ver anexo No. 3.

De acuerdo a las características del experto y a las necesidades de la investigación se valoró la utilización de un experto de competencia media como parte del grupo de trabajo para ello se consideró a la estudiante María de Jesús Villanueva Reyes<sup>9</sup> ya que entre el rango de competencia media es la que más se aproxima al coeficiente K 0.80 además que se toma en cuenta que ha adquirido durante la carrera una formación inicial en materias financieras a través de las asignaturas correspondientes a la disciplina “Dirección y Gestión Empresarial” en las cuales ha aprendido y aplicado métodos para la solución de problemas referentes a la gestión financiera empresarial. Por otra parte, tanto en la realización de las prácticas laborales como en las visitas realizadas a la empresa en busca de información y conocimiento para el desarrollo de la investigación se ha establecido una estrecha relación entre la estudiante y los trabajadores,

Con los expertos seleccionados se conformó el grupo de trabajo, según se muestra en el cuadro No. 3.

**Cuadro No. 3.**

	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Entidad</b>	<b>Área en la que trabaja</b>	<b>Actividad</b>
1	Ing. Eduardo V. García Báez	Empresa Porcina Matanzas	Dirección general	Director
2	Lic. Jorge Luis Segolla Espinoza	Empresa Porcina Matanzas	Dirección de recursos humanos	Director
3	Doc. Eduardo Jimenes Fonte	Empresa Porcina Matanzas	Dirección de producción	Director
4	Tec. Tamara Guijarro Estupiñán	Empresa Porcina Matanzas	Dirección contable	Directora
5	Tec. Nelson Martin Pérez	Empresa Porcina Matanzas	Dirección de comercialización	Director
6	Tec Xiomara Suarez Batista	Empresa Porcina Matanzas	Área contable financiera -	Técnica
7	Lic. Elianis Alfonso Martín	Empresa Porcina Matanzas	Área contable financiera -	Técnica
8	Lic. Oilda Padello Castillo	Empresa Porcina Matanzas	Área contable financiera -	Técnica
9	Tec Yaneli Socorro Fernández	Empresa Porcina Matanzas	Área contable financiera -	Técnica
10	María de Jesús Villanueva Reyes	Universidad	Dpto. Economía	Estudiante

**Fuente:** elaboración propia.

<sup>9</sup> Autora de la presente investigación

**Paso 2.** Presentar la información general de la organización empresarial.

La dirección de la Empresa Porcina Matanzas se localiza en la Ciudad de Matanzas cita en la calle Río # 29015 entre Zaragoza y Santa Teresa a sólo 50 metros del río San Juan que entrega sus aguas a la Bahía de Matanzas. Limita al frente con la calle Río, por el fondo con una vivienda particular, por un costado con el albergue de hidrología y por el otro con la calle Zaragoza, es necesario destacar que por su posición geográfica el centro queda entre dos calles de gran afluencia de público en los que constantemente existe movimiento de personal y vehículos de cualquier procedencia. En su composición cuenta con 11 Unidades Especializadas distribuidas en todo el territorio.

La distribución de acuerdo a las categorías ocupacionales de los 664 trabajadores que cubren la plantilla actual. Ver cuadro No.4.

**Cuadro No. 4.**

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Cuadros	29	7	22
Servicios	156	20	136
Técnicos	190	107	83
Operarios	280	33	247
Administrativos	9	6	3
<b>Total</b>	<b>664</b>	<b>173</b>	<b>491</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Entre las estrategias de la empresa se definen la misión y la visión siguiente:

Misión. La Empresa Porcino Matanzas contribuye a satisfacer la demanda en carne, de la sociedad, de manera sostenible según lo aprobado en su Plan Técnico Económico, con la responsabilidad de integrar sus procesos productivos y de que el 100% aprovechando como oportunidad la implementación de las 43 Medidas para el Fortalecimiento de la Empresa Estatal Socialista. Desarrolla estrategias para ejecutar un nivel de ventas de nuestras producciones con calidad hacia destinos priorizados como la exportación, la ZEDM, empresas Mixtas, Red de Tiendas en MLC y , así como a través de encadenamientos productivos,, lograr generar ingresos en CL como vía de adquisición de insumos y tecnologías; generando un ambiente de competitividad

entre las empresas del sistema y concentrando los esfuerzos en el control de los recursos materiales y financieros con vista al Control Integral Estatal. Promueve la búsqueda de nuevas vías de negocios y colaboración para la inversión extranjera, incrementando el nivel de integración de las TIC, el empleo de la ciencia y la técnica, la preservación del medio ambiente y uso racional de los portadores energéticos, con un colectivo preparado y comprometido con el programa alimentario y sus valores.

Visión. La Empresa Porcina en el 2021, logra cumplir sus compromisos productivos planificados y contribuye a satisfacer las necesidades alimentarias de la sociedad, elevando la eficiencia en sus procesos, a partir del incremento de producciones nacionales, para garantizar la alimentación animal.

Actividad que realiza la empresa de acuerdo a su estrategia Ver cuadro No.5.

**Cuadro No. 5.**

Unidades	Actividad que realizan
Dirección de Empresa.	Labores de control Económico, Administrativo, Técnico y de Recursos Humanos.
Unidades Porcinas Producción Especializadas	Producción y Comercialización de las precebas porcinas.
Fábrica de Piensos, UEB Servicios Técnicos y UEB de Aseguramiento	Producir pienso para la alimentación porcina, transportación de pienso, tiro de cerdos a mataderos y otros destinos y garantizar la logística de la Empresa.

**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 3.** Clasificar el tipo de empresa.

Teniendo en cuenta las clasificaciones mencionadas en el capítulo II, a juicio de la autora, la Empresa Porcina Matanzas se clasifica de la siguiente forma:

- ✓ Según sus actividades: sector secundario; ya que su tarea está basada en la conversión de materia prima obtenida por medio de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido en el mercado, o sea, se dedica a la transformación de bienes.
- ✓ Según la procedencia del capital: en empresa pública; ya que pertenece al sector público, de administración local.

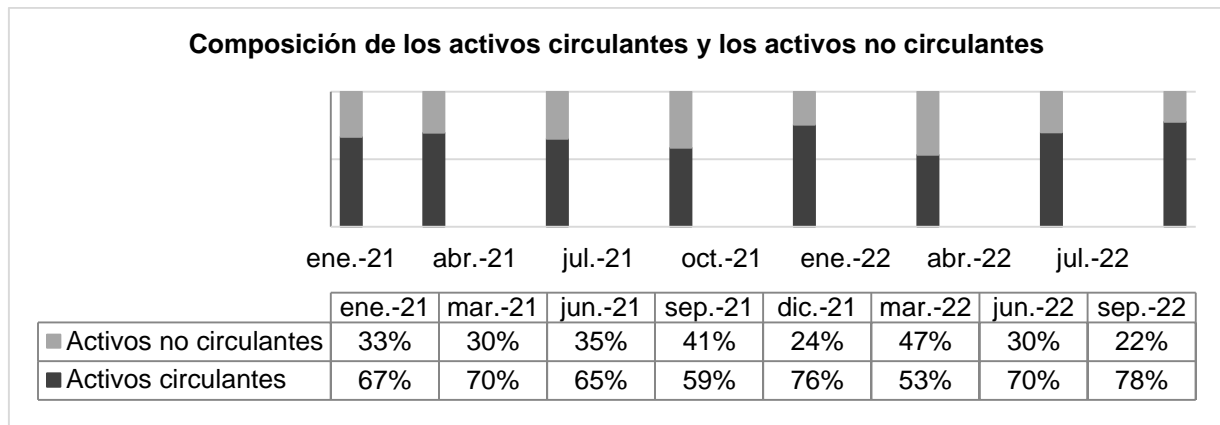


✓ Según su tamaño: en mediana empresa; ya que posee capacidades tecnológicas, en menor medida que las empresas grandes y cuenta con una cantidad de trabajadores entre 50 y 250.

✓ Según su forma de organización: empresa estatal socialista (autofinanciada), la cual cuenta con un patrimonio estatal.

Luego del análisis realizado, se obtiene como resultado que los activos circulantes tienen una mayor significación que los activos no circulantes, lo que hace que clasifique como una empresa comercializadora, sin embargo esta no es su actividad fundamental. Ver gráfico No.1.

**Gráfico No. 1.** Composición de los activos circulantes y no circulantes.



**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 4.** Realizar la clasificación de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar son esenciales para la liquidez de las empresas y clasificarlas es clave ya que permite un mayor orden en la gestión de cobranzas, la optimización del tiempo, un mayor conocimiento de la dinámica de transacciones y orientación estratégica

Según el nomenclador de cuentas asociado a los estados financieros<sup>10</sup> de la Empresa Porcina Matanzas, las cuentas por cobrar están presentes en los grupos de: activos circulantes, y otros activos. Ver cuadro No. 6.

<sup>10</sup> La, establece los modelos "Proforma EFE 5920 – 03 Estado de Situación" y "Proforma EFE 5921 – 03 Estado de Rendimiento Financiero"

**Cuadro No. 6.** Grupos de cuentas contentivos de las cuentas por cobrar.

Código	Descripción
	<b>Activos Circulantes</b>
(130-133)	Efectos por Cobrar a Corto Plazo
(135-139 y 154)	Menos: Cuentas por Cobrar a Corto Plazo
	<b>Otros Activos</b>
(334-341)	Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes
(347)	Cuentas por Cobrar en Litigio
(349)	Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial

**Fuente:** elaboración propia

La empresa cuenta actualmente con 34 clientes de ellos 22 activos y 12 inactivos. (Ver Anexo No.4) la misma cuenta con 18 clientes potenciales (Ver Anexo No.5). La empresa no tiene identificados clientes probables por su bajo nivel de oferta.

**Fase 2.** Análisis formal.

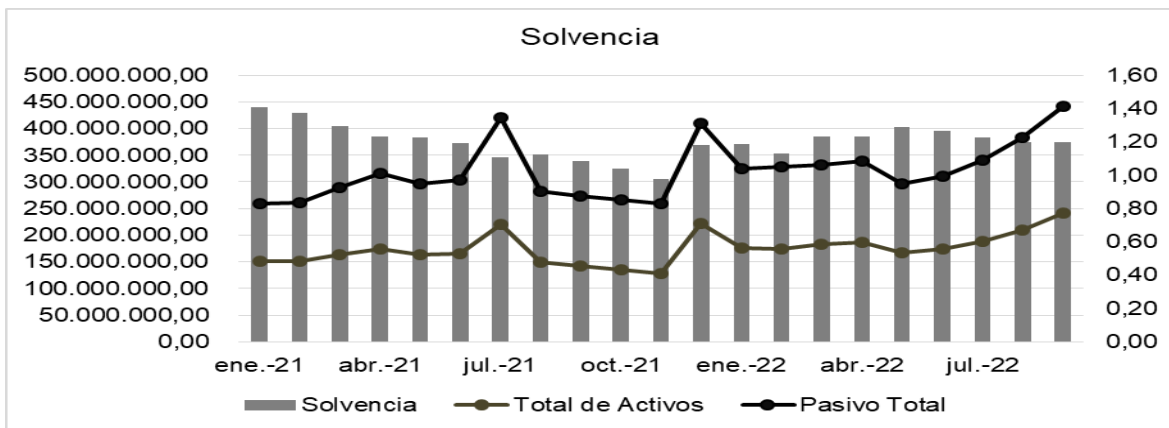
**Etapa 2.** Calcular las razones de solvencia y liquidez.

Los cálculos realizados para la obtención de la información de los pasos se presentan en el anexo No. 6.

**Paso 5.** Calcular el índice de solvencia.

Al analizar la solvencia se observa un comportamiento irregular, visto en el decrecimiento del indicador en el año 2021 y el crecimiento no sostenido en el 2022. Se observa además un crecimiento en julio y diciembre de 2021 tanto en el total de activos como en el pasivo total. Igual situación ocurre para agosto y septiembre de 2022. Ver figura No. 4.

**Figura No. 4.** Cálculo del índice de solvencia para el periodo analizado.

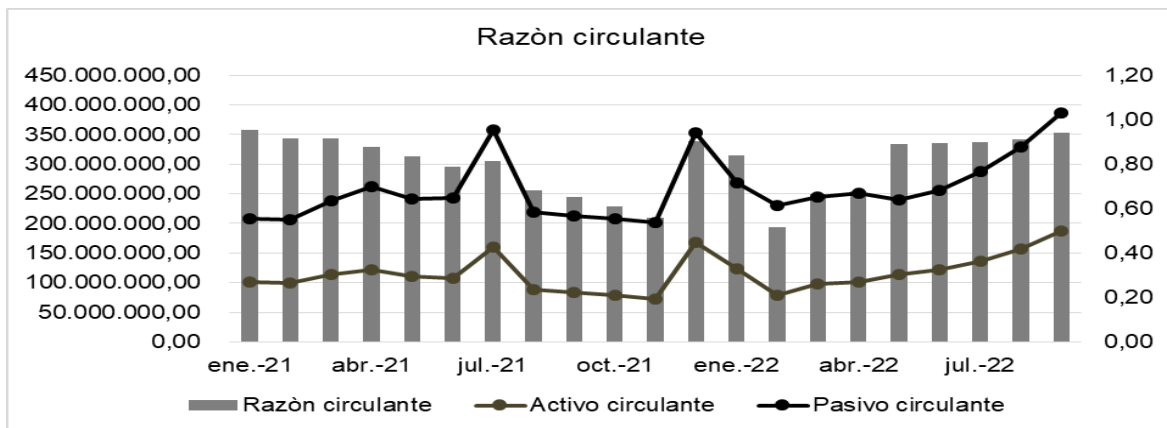


**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 6.** Calcular la razón circulante.

En cuanto a la razón circulante se observa un comportamiento similar a la solvencia; la misma está motivada por las mismas causas, en este caso, se observa un crecimiento en julio y diciembre de 2021 tanto en los activos como en los pasivos circulantes. Igual situación ocurre para agosto y septiembre de 2022. Ver figura No. 5.

**Figura No. 5.** Cálculo del índice de solvencia para el periodo analizado.

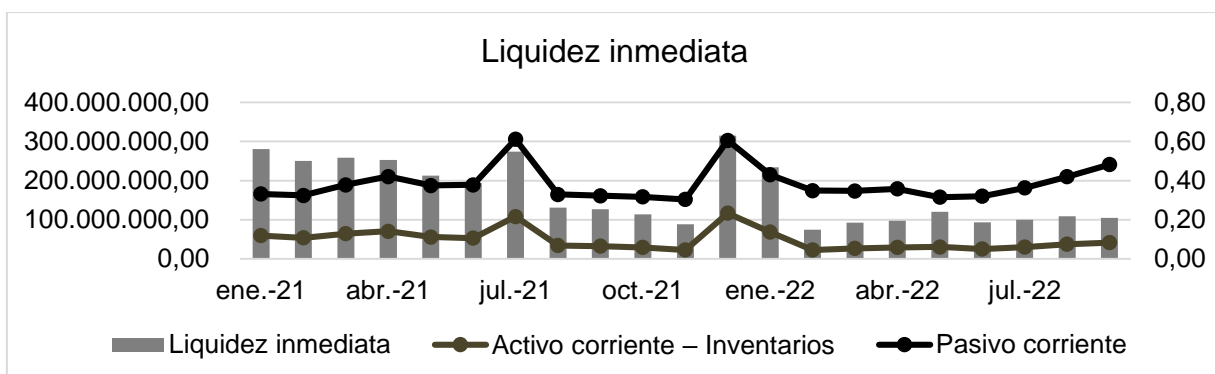


**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 7.** Calcular la liquidez inmediata.

La liquidez inmediata tiene un comportamiento irregular, con un incremento en los períodos ya mencionados, o sea julio y diciembre de 2021 y agosto y septiembre de 2022. Como puede apreciarse, al restarle los inventarios a los activos circulantes. Este comportamiento indica la fuerte significación que tienen los mismos dentro del total de activos circulantes, lo cual indica una baja representación de las cuentas por cobrar dentro del total. Ver figura 6.

**Figura No. 6 .** Cálculo de la liquidez inmediata.



**Fuente:** elaboración propia.

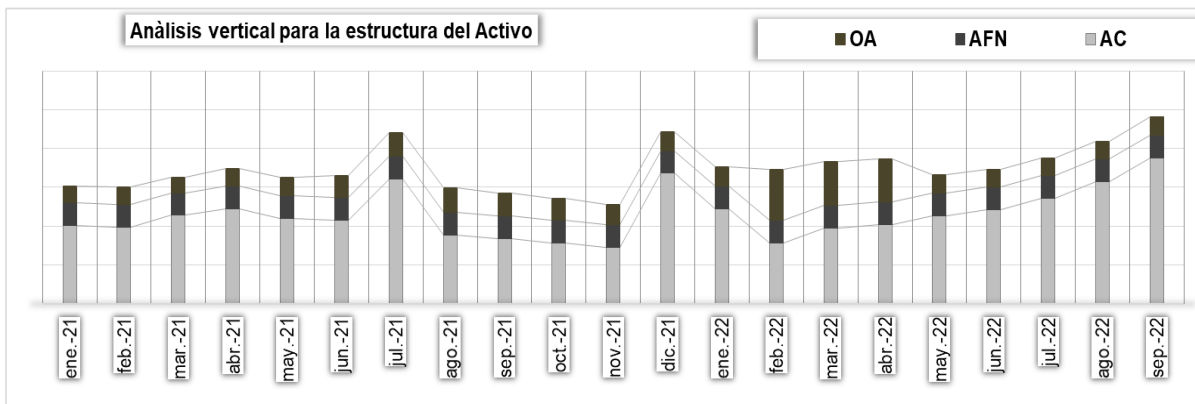
**Etapa 3.** Ejecución del análisis de la gestión del crédito.

**Paso 8.** Aplicar el análisis vertical en la determinación de la estructura del activo total.

El comportamiento de la estructura de la empresa es irregular, debido a que en algunos períodos tiene saltos de crecimiento y tendencias irregulares de comportamiento.

De igual manera la composición por grupos de activos varía de un período a otro, motivado por la oscilación en los valores de las cuentas. Ver figura No. 7.

**Figura No. 7.** Representación de la estructura estándar del activo.



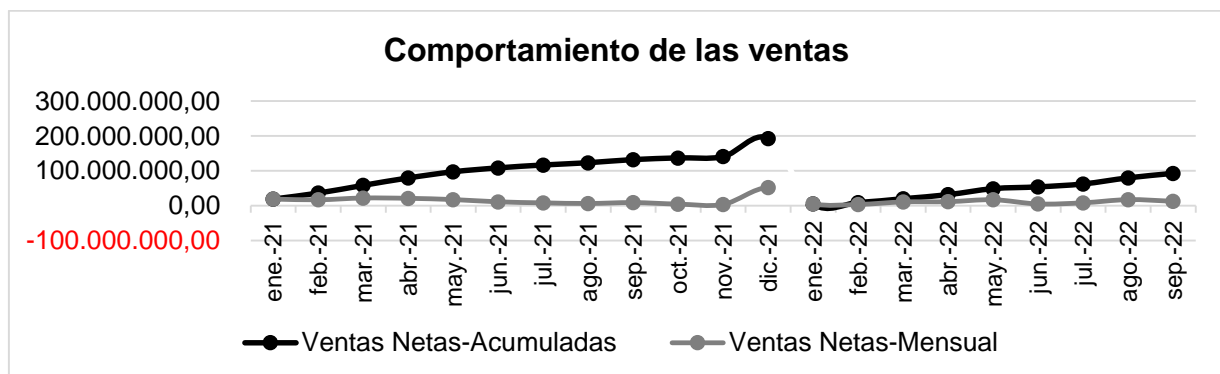
**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 9.** Analizar el nivel de ventas u operaciones.

Al analizar el comportamiento de las ventas puede verse que es regular con una tendencia estable al crecimiento.

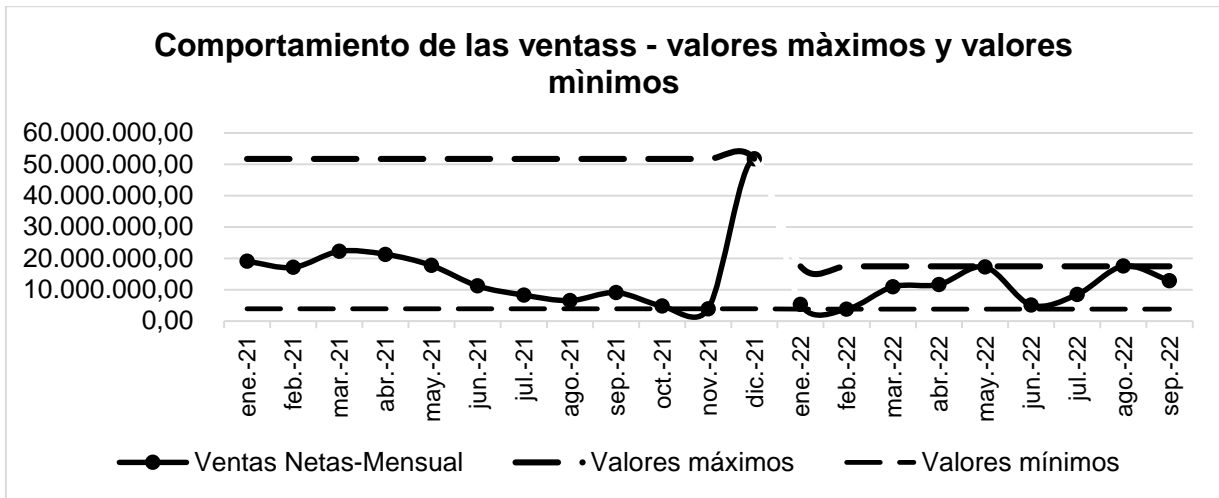
No obstante a lo anterior deben significarse dos elementos importantes; en primer lugar la sobreelevación del crecimiento en el mes de diciembre de 2021, (ver figura No. 8) y en segundo lugar que el ritmo de crecimiento del 2022 es más lento que en el 2021, (ver figura No. 9).

**Figura No. 8.** Comportamiento de las ventas.



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura No. 9.** Comportamiento de los valores mínimos y máximos de las ventas.



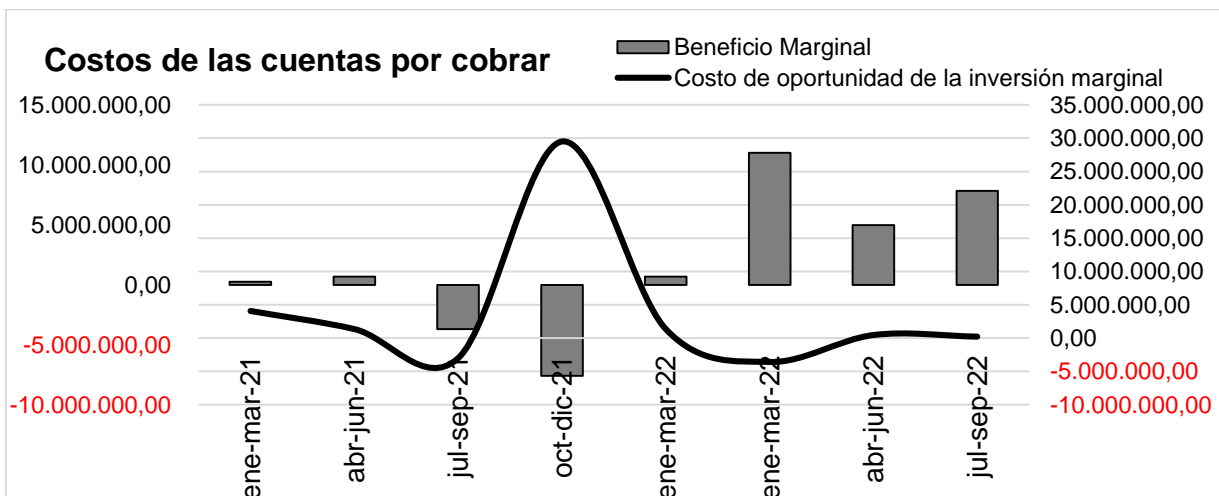
**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 10.** Calcular los costos asociados al mantenimiento de las cuentas por cobrar.

Los costos de las cuentas por cobrar están asociados a los cambios en las condiciones de crédito, los cuales consisten en flexibilizar o restringir las mismas, o sea, hacerlas más o menos flexibles.

A continuación se presenta el beneficio marginal y los costos marginales de la empresa, por trimestres. Ver figura No. 10.

**Figura No. 10.** Beneficios y costos marginales.



**Fuente:** elaboración propia.

Como puede observarse, a pesar de los problemas que se han mencionado anteriormente, la empresa ha tenido una evolución positiva en cuanto al resultado marginal asociado a los cambios en la condición de crédito y aunque no ha habido una

disminución significativa de los costos; a partir de 2022 se obtienen beneficios ya que a pesar de no cumplir con todos sus compromisos, se observa un incremento en las ventas. Ver anexo No. 7.

**Paso 11. Analizar el resultado.**

De acuerdo al análisis realizado, a continuación se presentan los problemas detectados en la entidad. Ver cuadro No. 7.

**Cuadro No. 7.** Problemas detectados en el análisis de la gestión de las cuentas por cobrar.

Problema detectado	Interno	Externo	Objetivo	Subjetivo
1. Valor de activos circulantes mayor que los activos no circulantes, lo que hace que clasifique como una empresa comercializadora, sin embargo esta no es su actividad fundamental.	X		X	
2. Bajo nivel de ofertas lo que no le permite identificar clientes potenciales.	X		X	
3. Comportamiento irregular de las razones de liquidez.	X		X	
4. Estructura del activo irregular, con saltos en los valores, por períodos.	X		X	
5. Disminución del crecimiento de las ventas en 2022, con respecto a 2021.	X		X	

**Fuente:** elaboración propia.

Atendiendo a lo anterior, en la empresa se aplicó un cuestionario de forma anónima a sus trabajadores con el objetivo de recoger sus criterios sobre la gestión del crédito y determinar la pertinencia de la investigación, (ver anexo No. 8), el mismo se le realizó a un grupo de 18 personas de ellos 7 dirigentes y 11 no dirigentes donde se tuvo en cuenta los años de experiencia y el % que representa del total. Ver cuadro No. 8.

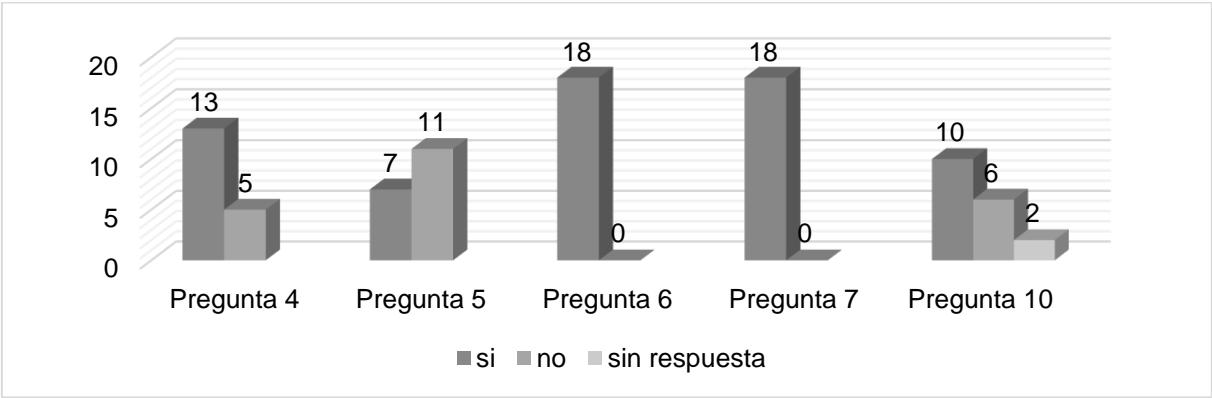
**Cuadro No. 8.** Representación de los trabajadores.

Rango de edad	No Directivo	Directivos	%
0 a 5 años	5	3	44.44
6 a 10 años	4	2	33.33
11 a 20 años	2	1	16.67
20 a 35 años	-	1	5.56

**Fuente:** elaboración propia

Sobre el conocimiento de la gestión del crédito 13(72.22%) del total de entrevistados tienen conocimiento sobre las normas y procedimientos en el área de los cobros de la empresa y 5 (27,78%) no, pero solo 7 (38.89%) de ellos se encuentra familiarizado con las políticas de crédito establecidas en la empresa. No obstante, a consideración de 17(94.44%) de los entrevistados existe una correcta segregación de funciones en el área de crédito en la empresa. Respecto a la importancia de tener una correcta clasificación de los clientes para realizar los cobros el 100% está en absoluto acuerdo argumentando que la clasificación de los clientes permitirá segmentar y seleccionar las estrategias a aplicar, las actividades a desarrollar, y en última estancia, los esfuerzos y recursos que se dedicarán a cada tipo de cliente acorde al tipo de relación que se desee tener con cada uno. Que el análisis por tipo de clientes permitirá identificar los clientes de mayor proyección para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. En cuanto a la conformidad de la gestión de cobro de la empresa 10 (55.56%) están de conformes, 6 (33.33%) inconformes y 2 (11.11%) se reservan su opinión (Ver Figura No.11). La totalidad consideran importante la realización de la presente investigación ya que se analizará las cuentas por cobrar y se le hará una aplicará procedimiento para la mejorar de las mismas.

**Figura No. 11.**



**Fuente:** elaboración propia

## **Conclusiones**

- ✓ El análisis de la bibliografía permitió conformar el marco teórico sobre la gestión de las cuentas por cobrar, lo cual facilitó actualizar los conceptos y políticas y las tendencias empresariales en el ejercicio de la administración financiera en las empresas cubanas.
- ✓ Mediante la información consultada, se puede concluir que no existen modelos claros sobre la gestión de créditos en empresas del sector estatal.
- ✓ Para una adecuada gestión del crédito, las empresas deben tener claramente establecidas políticas y procedimientos para la asignación de créditos, que permitan tener un horizonte claro frente al perfil de cliente al cual pretenden enfocar su estrategia de venta y con relación a la exposición al riesgo que deseen asumir.



### **Recomendaciones.**

Al Departamento de Economía de la Universidad de Matanzas.

1. Utilizar este trabajo de diploma como material de apoyo como material de consulta para las asignaturas relativas a la administración financiera.

A la dirección de la empresa.

2. Sistematizar la aplicación del procedimiento para los periodos subsiguientes y comparar los resultados.

## Bibliografía

- ✓ Almaguer López, R. A. (2012). Diccionario de Contabilidad y Auditoría. *Primera Edición, 2009. Segunda Edición, 2012, Actualizada. ISBN 978-959-06-1440-8. Instituto Cubano del Libro. Ciudad de La Habana, Cuba. La Habana, La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.*
- ✓ Amozarrain, M. (1999). "La gestión por procesos". *Editorial Mondragón. Corporación Cooperativa. España.* Recuperado el 2 de 12 de 2021.
- ✓ Brenet Williams y Travis, T. (2008). A review of inventory management research in major logistics journals. Themes and future directions. *International Journal of Production Economics. Volumen 19. Estados Unidos., pp. 212-232.*
- ✓ Briones, G. (1998). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Trillas, México, tercera edición, 1998. pp. 118-127.
- ✓ Capote, G. (2017). Recuperado el Consultado en enero 2019, de [www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/](http://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/).
- ✓ Carmen C. Cabrera-Bravo, M. P.-Z.-S. (octubre de 2017). La gestion financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Científica, Dominio de las Ciencias., pp. 220-232.*
- ✓ Carrera Navarrete, S. (2017). *Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A.*
- ✓ Castro, J. (27 de agosto de 2021). *Blog Corponet.* Obtenido de <https://blog.corponet.com/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- ✓ Chapi Choque, P. P., & Ojeda Julca, C. A. (2017). *Plan Contable General Empresarial y Estados Financieros, página 538.* EDITORIAL FFECAAT E.I.R.L.
- ✓ Charles T. Horngren, W. H. (2010). *Contabilidad octava edición.* México.
- ✓ Chase, R., & Jacobs, R. y. (2004). Administración de la producción y operaciones. Para una ventaja competitiva. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- ✓ Colectivo de autores. (2018). Glosario iberoamericano de Contabilidad de gestión. Editorial Asociación española de contabilidad y Administración de Empresa (AECA) y asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

- ✓ Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- ✓ Cosme Castaño, S. M., Monsalve Buritica, C. M., & Salazar Garcia, V. J. (2011). *Metodología de un sistema de administración de créditos para los clientes de la empresa FAHILOS S.A.* Medellín.
- ✓ Demestre, A. (2007). *Decisiones financieras*. Colección de temas financieros. Capítulo VI: Gestión de existencias. . Primera Edición. Grupo Editorial Publicitario.
- ✓ “DESARROLLADORA BMF DEL SURESTE” S.A. DE C.V. . (2019). *¿Cómo tomar decisiones financieras aceptadas?* Obtenido de BMF Inversiones : <https://www.bmf inversiones.com/blog/como-tomar-decisiones-financieras-certeras>
- ✓ Domestika. (2019). *Demanda estacional*. Obtenido de <https://www.Domestika.com> - Cursos Online. Consultado en enero 2019.
- ✓ Fajardo Ortiz, C. M. (2018). *“Gestión Financiera Empresarial”*. Universidad Técnica de Machala. Ecuador Editorial UTMACH. Colección Editorial Redes 2017. Primera Edición en español. 183 páginas. ISBN: 978-9942-24-110-8. Publicación digital [www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec).
- ✓ Fernández Torres, A. (15 de agosto de 2020). *Producción porcina, retomar antiguos métodos. ¡ahora!* Obtenido de <http://www.ahora.cu/es/holguin/9339-produccion-porcina-retomar-antiguos-metodos>
- ✓ García Dihigo, J. (2018). *Metodología de la Investigación para las Ciencias Administrativas. Profesor Titular Univ. Matanzas, Cuba*.
- ✓ García Dihigo, J., Alonso Granados, V., & Cruz González, L. (1997). *Técnica para la investigación científica*. Ciudad Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- ✓ García Zambrano, Ximena Leticia, Maldonado Pasmio, Hermán, O., Cynthia Elizabeth, Guerrero, G., & Gabriela Guadalupe. (2019). *Control interno de la gestión de crédito y cobranzas en empresas comerciales minoristas en Ecuador*.
- ✓ García, D. (2000). *Metodología y Técnicas para La investigación Científica*. Disponible en: <http://www.nuevoclaroline.umcc.cu>.
- ✓ Gonzales Pisco, Bolaños, E., Bolaños, S., & Sussan, W. (2016). *Gestión de las cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la Facultad de la Universidad Particular, Lima, Período de 2010- 2015*.

- ✓ Hanni, A., & Aguilar, L. (2017). *Prácticas de Contabilidad, Libro en español*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- ✓ Hernández Nariño , A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero.
- ✓ Hernández Ramírez, M. (2008). *Finanzas Modernas para los mercados latinoamericanos*. TEC Empresarial Vol.2 Ed 3.
- ✓ Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio , P. (1967). *METODOLOGÍA DELA INVESTIGACIÓN*. DERECHOS RESERVADOS © 1991, respecto a la primera edición por McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. Atlacomulco 499 - 501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto, 53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México Miembro de la Cámara Nacional de la Industr.
- ✓ Hernández, S. (1993). Metodología de la Investigacion. Editorial MC Graw-Hill, 2 da Edicion, Mexico.
- ✓ Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad* , [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000200356](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356).
- ✓ Ishikawa, K. (1943). Diagrama Causa – Efecto. Material impreso disponible en el Departamento de Industrial de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- ✓ Negrín, S. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Dirigida por el Dr. Ing. Alberto Medina León y el Dr. Ing. Rogelio Suá.
- ✓ Negrín, S. (2003). La gestión por procesos. Una aplicación en empresas hoteleras. Tomado de: Revista Retos Turísticos. Revista Cubana de Investigaciones Turísticas. No 1. Vol. 2. (2003) pág. 41.
- ✓ Nguema, B., & Ramírez , J. (2014). Factibilidad económica del proyecto de inversión cárnica (porcina) en la UEB “Ciro Redondo”.
- ✓ Ortiz, Y. (2004). *Análisis de los procedimientos contables aplicables a las cuentas por cobrar en el consorcio Otepi Greystar*.

- ✓ Padrón, A. (1998). Límites de las políticas intervencionistas; caso de Venezuela, Argentina y Mexico. *Revista de Economía.*, pp.133-164.
- ✓ Pérez, G. J. (2013). Estudio de factibilidad del proyecto de inversión "Remodelación y ampliación de la fábrica de extintores" .
- ✓ Riquelme, M. (2017). ¿Qué es un procedimiento en una empresa? *Disponible en Web y Empresas.htm.*
- ✓ Roberto A. Gonzáles Castellanos, M. Y. (Diciembre de 2003). Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Técnicas. Matanzas, Matanzas.
- ✓ Robles, C. (2012). Fundamentos de administración financiera.
- ✓ Rodríguez , G. (2018). Procedimiento para el estudio de factibilidad de proyectos de inversión de reemplazo o reposición.
- ✓ Sampieri Roberto, H. .. (enero de 1997). Metodología de la Investigación. *MCGRAW-HILL - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.ISBN 968-422-931-3 3456789012 4.000 ejemplares.*
- ✓ Sánchez, F. (2004). Introducción a la Estadística Empresarial. Edición electrónica en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/index.htm>.
- ✓ Santaella, J. (2019). *Economía 3* . Obtenido de <https://economia3.com/inversiones-financieras-corto-plazo/>
- ✓ Schroeder, R. (2005). *Administración de las operaciones. Casos y conceptos contemporáneos*. Editorial McGraw-Hill. México.
- ✓ Sotolongo, P. (2012). Estudio de factibilidad para la expansión y modernización de la Unidad Empresarial de Base Mario Martínez Ararás, Cárnico Colón.
- ✓ Talaya, A. (2008). *Principios de Marketing,ESIC Editorial*. ESIC Editorial. Recuperado el Enero 2019
- ✓ Tapia, M. (2000). Apuntes Metodología de la investigación.
- ✓ Terrazas Pastor, R. (2009). Modelo de Gestion Financiera para una organizacion. *Perspectivas (23) 55-72. Red de revistas científicas de acceso abierto (Redalyc), ISSN:1994-3733. Disponible en el sitio web <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>. Fecha de consulta, 12 de septiembre de 2022.*
- ✓ Terrazas Pastor, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. *Revista PERSPECTIVAS, núm. 23. Universidad Católica Boliviana*

*San Pablo. ISSN: 1994-3733. oswaguan@ucbcba.edu.bo.pp. 55-72. , Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>.*

✓ Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

✓ Zabalsa Miera, K., & Matey de Antonio, J. (2010). *Efecto de la privatización financiera: un estudio de casos Cuadernos de Gestión. vol.10,num.2,pp 81-97 Universidad de País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274319513005>.*

## Anexo No. 1. Características de los procedimientos revisados.

✓ Procedimiento No.1.

Objetivos específicos: evaluar el sistema de control y mejorar los procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera de la empresa Multillanta Ramírez en el período 2017. Para lo cual se procede a levantar información para el diagnóstico de la situación actual.

Identificar los riesgos existentes.

Realizar los procedimientos de auditoría al sistema de control interno en los procesos.

Elaborar un informe de los hallazgos encontrados durante la evaluación; y proponer políticas y procedimientos; que corrobore a la mejora de los procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera.

✓ Procedimiento No.2.

Objetivos específicos: identificar los procedimientos para contabilizar las cuentas por cobrar.

Verificar el control aplicable al registro de las transacciones.

Analizar el cumplimiento de las políticas de cobro utilizadas por la empresa.

Analizar los procedimientos contables con la finalidad de optimizarlos.

✓ Procedimiento No.3.

Objetivos Específicos: realizar una evaluación del control interno de la empresa industrial.

Evaluar los procesos de créditos y cobranzas que la empresa aplico en la recaudación de las cuentas por cobrar.

Determinar las mejores prácticas en la gestión del crédito y cobranzas.

✓ Procedimiento No.4.

Objetivos Específicos: determinar cuáles son los efectos de los procedimientos de crédito en la ratio de liquidez corriente, razón ácida, razón de efectivo, capital de trabajo neto sobre total de activos en la facultad de una universidad particular, Lima 2010-2015.

Determinar cuáles son los efectos de los procedimientos de cobranza en la ratio de liquidez corriente, razón ácida, razón de efectivo, capital de trabajo neto sobre total de activos en la facultad de una universidad particular, Lima 2010-2015.

Determinar cuáles son los efectos de las ratios de actividad en la ratio de liquidez corriente, razón ácida, razón de efectivo, capital de trabajo neto sobre total de activos en la facultad de una universidad particular, Lima 2010-2015.

Determinar cuáles son los efectos de la morosidad en la ratio de liquidez corriente, razón ácida, razón de efectivo, capital de trabajo neto sobre total de activos en la facultad de una universidad particular, Lima 2010-2015.

✓ Procedimiento No.5.

Objetivos Específicos: analizar los procedimientos actuales para la aprobación de crédito y asignación de cupo de la empresa Fahilos, con el propósito de determinar necesidades claras a satisfacer.

Determinar la aplicabilidad del planteamiento del SARC (Sistema de Administración del Riesgo Crediticio) a la empresa Fahilos, mediante su estudio.

Establecer la metodología, lineamientos y requerimientos iniciales de un sistema de administración de crédito, de acuerdo a las características de la empresa Fahilos

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo No. 2. Cuestionarios para determinar Kc y Ka.

### Cuestionario para determinar el coeficiente de conocimiento o información (Kc).

En la Empresa Porcina Matanzas se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en la organización empresarial; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración en función de determinar el coeficiente de conocimiento o información (Kc), y conformar el equipo de trabajo para el desarrollo de la misma. Marque con una (X) su nivel de conocimientos, siendo 1 (menor) y 10 (mayor).

Características	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competitividad como experto en temas financieros.										
Creatividad para solucionar las deficiencias en el área financiera.										
Intuición y capacidad de respuesta frente a situaciones que surjan y que afecten la gestión financiera de la organización empresarial.										
Nivel de participación en talleres, eventos y/o conferencias en temas relacionados con la gestión financiera.										
Actualización e información sobre gestión financiera en Cuba y el mundo.										
Capacidad para analizar e interpretar las herramientas financieras que sustentan la gestión financiera en la empresa.										
Conocimientos que posee sobre la gestión del crédito										
Experiencia en actividades relacionadas con la gestión del crédito										
Disposición a participar en investigaciones sobre la gestión del crédito										
Profesionalidad para desempeñar su función en la empresa.										

Fuente: elaboración propia.

### Cuestionario para determinar el coeficiente de argumentación (Ka).

En la Empresa Porcina Matanzas se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en la organización empresarial; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración en función de determinar el coeficiente de argumentación (Ka), y conformar el equipo de trabajo para el desarrollo de la misma. Marque con una (X) su nivel de argumentación.

Grado de influencia de los criterios / Expertos	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
<b>Fuentes de argumentación</b>			
Estudios teóricos realizados sobre la planeación financiera.	0,30	0,20	0,10
Experiencia obtenida como profesional relacionada con la planeación financiera en organizaciones empresariales, como conferencista o docente.	0,50	0,40	0,20
Conocimientos de trabajos realizados sobre la planeación financiera, en el país.	0,05	0,05	0,05
Conocimientos de trabajos realizados sobre la planeación financiera en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Consultas bibliográficas realizadas sobre la planeación financiera, en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Intuición en la identificación y solución de problemas relacionados con la planeación financiera.	0,05	0,05	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>0,80</b>	<b>0,50</b>

Fuente: elaboración propia.



**Anexo No. 3.** Listado de los especialistas seleccionados.

<b>Categoría, Nombres y Apellidos</b>	<b>(Kc)</b>	<b>(Ka)</b>	<b>(K)</b>	<b>Nivel de Competencia</b>	<b>Experticia</b>
Lic. Elianis Alfonso Martín	0.93	0.70	0.82	Alta	Experto
Lic. Niurelys Castañero Ruíz	0.94	0.50	0.72	Media	
Lic. Humberto Cañizares Gómez	0.86	0.50	0.68	Media	
Tec. Tamara Guijarro Estupiñan	0.90	0.90	0.90	Alta	Experto
Tec Xiomara Suárez Batista	0.86	0.80	0.83	Alta	Experto
Lic. Oilda Padello Castillo	0.89	0.80	0.85	Alta	Experto
Lic. Jorge Luis Segolla Espinoza	0.86	0.90	0.88	Alta	Experto
Ing. Yailin Perdomo Amaro	0.74	0.80	0.77	Media	
Ing. Dairelys Cruz Oldoñes	0.76	0.80	0.78	Media	
Doc. Eduardo Jimenes Fonte	0.85	0.90	0.88	Alta	Experto
Tec Yaneli Socorro Fernández	0.93	1.00	0.97	Alta	Experto
Ing Eduardo V. García Báez	0.77	0.90	0.84	Alta	Experto
Tec.Marlen Gonzalez García	0.75	0.80	0.78	Media	
Tec. Nelson Martin Pérez	0.86	0.80	0.83	Alta	Experto
María de Jesús Villanueva Reyes	0.77	0.80	0.79	Media	

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo No. 4.** Relación de clientes de la empresa.

No.	Clientes	Tipo de contrato	Activos	Inactivos
1	Empresa Comercializadora Fruta Selecta	Compraventa	X	
2	Empresa Servicio Agricultura	Compraventa	X	
3	Instituto de Investigaciones Porcina Habana	Compraventa	X	
4	Empresa Comercio Gastronomía Perico(FP)	Compraventa	X	
5	Empresa Comercio Gastronomía Perico(CC)	Compraventa		X
6	Empresa Comercio Gastronomía Perico(IC)	Compraventa		X
7	Empresa Comercio Gastronomía Martí(IM)	Compraventa		X
8	Empresa Comercio Gastronomía Perico(IM)	Compraventa	X	
9	Empresa Comercio Gastronomía Limonar(LIMONAR)	Compraventa	X	
10	Empresa Comercio Gastronomía U de REYES (UR)	Compraventa	X	
11	Empresa Comercio Gastronomía Colon(Laberinto)	Compraventa		X
12	Empresa Comercio Gastronomía Colon(Centro Recep)	Compraventa		X
13	Empresa Comercio Gastronomía Pedro Bet(PB)	Compraventa	X	
14	CONTRATO GAST COLON UEB COLON	Compraventa		X
15	CONTRATO GAST JOVELL ZAMORA	Compraventa		X
16	CONTRATO GAST LIMONAR ZAMORA	Compraventa	X	
17	CONTRATO MAE PEDRO BETANC	Compraventa	X	
18	CONTRATO GAST PERICO UEB ZAMORA	Compraventa	X	
19	CONTRATO GAST COLON FRANK PAIS	Compraventa	X	
20	CONTRATO GAST COLON CRIA MARTI OK	Compraventa	X	
21	CONTRATO GAST COLON CRIA CAPITOLIO I OK	Compraventa	X	
22	CONTRATO GAST COLON CRIA CAPITOLIO II OK	Compraventa	X	
23	CONTRATO GAST COLON LAGUNILLA	Compraventa		X
24	CONTRATO GAST CARDENAS CRIA MARTI	Compraventa		X
25	CONTRATO GAST CARDENAS CRIA CAPITOLIO I OK	Compraventa	X	
26	CONTRATO GAST COLÓN UEB JAGUEY	Compraventa	X	
27	CONTRATO CON ARTEMISA	Compraventa		X
28	CONTRATO EJT	Compraventa		X
29	CONTRATO GAST CUEVAS BELLAMAR	Compraventa		X
30	CONTRATO GAST BAHIA	Compraventa	X	
31	CONTRATO ALOJAMIENTO UEB MTZ	Compraventa	X	
32	CONTRATO LAS CUEVAS BELLAMAR UEB ROSARIO	Compraventa	X	
33	CONTRATO PROVINCIAL COMERCIO OK	Compraventa	X	
34	CONTRATO PARQUE TURISTICO CANIMAR UEB MTZ	Compraventa	X	

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo No .5. Relación de clientes potenciales.

No. Clt	Clientes Potenciales	Tipo de contrato
1	Complejo Hotelero Puntarenas Playa Caleta	COMPRAVENTA
2	Hotel Iberostar Varadero	COMPRAVENTA
3	Hotel Meliá Antillas	COMPRAVENTA
4	Hotel Kawama	COMPRAVENTA
5	Hotel Blau Varadero	COMPRAVENTA
6	Hotel Cuatro Palmas	COMPRAVENTA
7	Sucursal Náuticas Marlin Varadero	COMPRAVENTA
8	Hotel Tuxpan	COMPRAVENTA
9	Hotel Cactus	COMPRAVENTA
10	Hotel Playa de Oro	COMPRAVENTA
11	Complejo Hotelero Solymar, Arenas Blancas, Palma Real	COMPRAVENTA
12	Hotel Taínos	COMPRAVENTA
13	Complejo Hotelero Las Morlas Villa Cuba	COMPRAVENTA
14	Hotel Villa Tortuga	COMPRAVENTA
15	Hotel Sunbeach	COMPRAVENTA
16	Empresa Agroforestal MTZ	COMPRAVENTA
17	Hotel Barlovento	COMPRAVENTA
18	Hotel Arenas Doradas	COMPRAVENTA

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo No. 6.** Cálculo de las razones financieras, correspondientes a la etapa 2 del procedimiento.

RATIOS	ene.-21	feb.-21	mar.-21	abr.-21	may.-21	jun.-21	jul.-21	ago.-21	sep.-21	oct.-21	nov.-21	dic.-21
Solvencia	<u>1.41</u>	<u>1.37</u>	<u>1.29</u>	<u>1.23</u>	<u>1.23</u>	<u>1.19</u>	<u>1.11</u>	<u>1.13</u>	<u>1.09</u>	<u>1.04</u>	<u>0.98</u>	<u>1.18</u>
Total de Activos	151.842.100,79	150.596.190,63	163.464.744,01	174.181.802,73	163.398.903,03	164.713.394,65	220.893.984,46	149.017.220,87	142.778.045,90	135.833.643,51	128.026.340,52	221.859.633,25
Pasivo Total	107.996.265,18	109.715.797,14	126.501.849,21	141.551.224,66	133.369.489,73	138.080.605,51	199.421.250,74	132.421.888,84	131.408.690,06	130.855.895,21	130.693.196,80	187.777.416,35
Razón circulante	<u>0,95</u>	<u>0,92</u>	<u>0,91</u>	<u>0,88</u>	<u>0,84</u>	<u>0,79</u>	<u>0,81</u>	<u>0,68</u>	<u>0,65</u>	<u>0,61</u>	<u>0,56</u>	<u>0,91</u>
Activo circulante	101.306.434,95	98.963.599,46	114.076.043,36	122.564.848,06	110.156.273,81	107.419.147,30	160.702.500,76	88.943.739,74	83.801.676,31	78.796.897,95	72.152.418,50	168.074.001,29
Pasivo circulante	106.239.332,97	107.980.413,01	124.791.944,78	139.846.320,23	131.689.147,16	136.402.262,94	197.568.844,83	130.549.686,53	128.664.600,44	129.021.294,34	128.920.703,89	185.699.440,33
Liquidez inmediata	<u>0,56</u>	<u>0,50</u>	<u>0,52</u>	<u>0,50</u>	<u>0,42</u>	<u>0,39</u>	<u>0,55</u>	<u>0,26</u>	<u>0,25</u>	<u>0,23</u>	<u>0,18</u>	<u>0,63</u>
Activo corriente – Inventarios	59.586.930,50	54.090.337,82	64.435.680,08	70.618.148,40	55.947.862,68	52.974.904,66	108.288.016,70	34.093.568,71	32.642.593,13	29.444.318,43	22.903.395,43	116.965.551,78
Pasivo corriente	106.239.332,97	107.980.413,01	124.791.944,78	139.846.320,23	131.689.147,16	136.402.262,94	197.568.844,83	130.549.686,53	128.664.600,44	129.021.294,34	128.920.703,89	185.699.440,33

RATIOS	ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22
Solvencia	<u>1.19</u>	<u>1.13</u>	<u>1.23</u>	<u>1.23</u>	<u>1.29</u>	<u>1.26</u>	<u>1.22</u>	<u>1.20</u>	<u>1.20</u>
Total de Activos	176.142.091,54	173.631.519,38	183.183.404,76	187.208.745,84	166.368.085,36	173.257.636,11	187.863.037,30	209.372.645,00	241.000.492,80
Pasivo Total	148.461.632,80	154.015.514,38	148.594.929,79	151.962.143,47	129.264.613,14	137.004.809,04	153.412.774,32	174.676.107,91	201.225.327,84
Razón circulante	<u>0,84</u>	<u>0,52</u>	<u>0,67</u>	<u>0,68</u>	<u>0,89</u>	<u>0,90</u>	<u>0,90</u>	<u>0,91</u>	<u>0,94</u>
Activo circulante	122.606.886,99	78.513.060,03	97.636.740,59	101.727.522,28	113.362.354,33	121.058.335,39	135.924.652,26	157.045.176,49	187.754.911,61
Pasivo circulante	146.397.186,78	151.861.826,66	146.488.010,59	149.860.224,27	127.237.882,52	134.991.332,22	151.406.197,55	172.636.735,66	199.270.822,97
Liquidez inmediata	<u>0,47</u>	<u>0,15</u>	<u>0,18</u>	<u>0,20</u>	<u>0,24</u>	<u>0,19</u>	<u>0,20</u>	<u>0,22</u>	<u>0,21</u>
Activo corriente – Inventarios	68.580.502,87	22.713.608,88	27.012.076,35	29.266.500,18	30.589.921,64	25.222.014,63	30.208.608,59	37.455.141,26	41.667.582,97
Pasivo corriente	146.397.186,78	151.861.826,66	146.488.010,59	149.860.224,27	127.237.882,52	134.991.332,22	151.406.197,55	172.636.735,66	199.270.822,97

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo No. 7. Cálculo de los costos de las cuentas por cobrar.

GESTIÓN DEL CRÉDITO		ene-21	mar-21	abr-21	jun-21	jul-21	sep-21	oct-21	dic-21
Ventas netas		19.045.173,06	58.363.398,40	79.636.155,02	108.507.157,46	116.766.543,27	132.319.107,61	137.091.778,70	192.731.049,10
Costo total		15.117.042,14	54.180.045,41	76.506.513,37	104.691.851,57	114.179.929,43	133.422.127,41	141.705.164,45	204.937.111,33
Beneficio		3.928.130,92	4.183.352,99	3.129.641,65	3.815.305,89	2.586.613,84	-1.103.019,80	-4.613.385,75	-12.206.062,23
<b>Beneficio marginal</b>	<b>255.222,07</b>		<b>685.664,24</b>			<b>-3.689.633,64</b>		<b>-7.592.676,48</b>	
Días del período		90	90	90	90	90	90	90	90
Ciclo de cobros promedio		39	56	55	48	31	13	11	94
Rotacion ctas x cobrar		2,31	1,61	1,64	1,88	2,90	6,92	8,18	0,96
(1) Ventas / Rotacion ctas x cobrar		8.252.908,33	36.315.003,45	48.666.539,18	57.870.483,98	40.219.587,13	19.112.759,99	16.755.661,84	201.296.873,50
(2) Costo total / ventas netas		0,79	0,93	0,96	0,96	0,98	1,01	1,03	1,06
Valor promedio en cuentas x cobrar		6.550.718,26	33.712.028,26	46.753.980,39	55.835.654,17	39.328.642,36	19.272.085,07	17.319.520,10	214.045.427,39
Inversion marginal en ctas x cobrar al costo	27.161.309,99		9.081.673,78			-20.056.557,29		196.725.907,29	
Rendimiento	15%		15%			15%		15%	
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD DE LA INVERSION MARGINAL</b>	<b>4.074.196,50</b>		<b>1.362.251,07</b>			<b>-3.008.483,59</b>		<b>29.508.886,09</b>	
	Beneficio Marginal	255.222,07		685.664,24		-3.689.633,64		-7.592.676,48	
	Costo de oportunidad de la inversión marginal	4.074.196,50		1.362.251,07		-3.008.483,59		29.508.886,09	
	<b>Resultado Marginal</b>	<b>-3.818.974,43</b>		<b>-676.586,83</b>		<b>-681.150,05</b>		<b>-37.101.562,57</b>	

GESTIÓN DEL CRÉDITO		ene-22	mar-22	abr-22	jun-22	jul-22	sep-22
Ventas netas		5.332.312,76	20.004.736,61	31.637.456,90	53.928.709,24	79.872.991,88	92.759.953,08
Costo total		8.941.003,11	12.595.470,15	21.452.763,96	38.766.453,20	59.581.865,26	64.644.950,94
Beneficio		-3.608.690,35	7.409.266,46	10.184.692,94	15.162.256,04	20.291.126,62	28.115.002,14
<b>Beneficio marginal</b>	<b>11.017.956,81</b>			<b>4.977.563,10</b>		<b>7.823.875,52</b>	
Días del período		90	90	90	90	90	90
Ciclo de cobros promedio		289	35	43	31	52	50
Rotacion ctas x cobrar		0,31	2,57	2,09	2,90	1,73	1,80
(1) Ventas / Rotacion ctas x cobrar		17.122.648,75	7.779.619,79	15.115.673,85	18.575.444,29	46.148.839,75	51.533.307,27
(2) Costo total / ventas netas		1,68	0,63	0,68	0,72	0,75	0,70
Valor promedio en cuentas x cobrar		28.710.554,43	4.898.238,39	10.249.653,89	13.352.889,44	34.425.077,71	35.913.861,63
Inversion marginal en ctas x cobrar al costo	-23.812.316,04			3.103.235,54		1.488.783,93	
Rendimiento	15%			15%		15%	
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD DE LA INVERSION MARGINAL</b>	<b>-3.571.847,41</b>			<b>465.485,33</b>		<b>223.317,59</b>	
	Beneficio Marginal	11.017.956,81		4.977.563,10		7.823.875,52	
	Costo de oportunidad de la inversión marginal	-3.571.847,41		465.485,33		223.317,59	
	<b>Resultado Marginal</b>	<b>14.589.804,22</b>		<b>4.512.077,77</b>		<b>7.600.557,93</b>	

Fuente: elaboración propia.

**Anexo No. 8.** Cuestionario para recoger criterios sobre la gestión del crédito en la empresa y determinar la pertinencia de la investigación.

En la Empresa Porcina Matanzas se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para el análisis de la gestión del crédito, en organizaciones empresariales; motivado por la necesidad de contar con la liquidez requerida para cubrir obligaciones y no caer en impagos a los proveedores. Para ello, se necesita de su colaboración y conocimiento de forma anónima y sincera, debido a que su criterio puede ser muy valioso. A continuación, se presenta una ficha que recoge los datos de interés que evaluará la temática en cuestión.

1. ¿Es dirigente? \_\_\_ Si \_\_\_ No.

2. Actividad que dirige \_\_\_\_\_

3. Experiencia en la actividad \_\_\_ 0 a 5 años \_\_\_ 6 a 10 años \_\_\_ 11 a 20 años \_\_\_ 20 a 35 años.

4. ¿Conoce usted las normas y procedimientos en el área de los cobros de la empresa? \_\_\_ Si \_\_\_ No.

5. ¿Se encuentra familiarizado con las políticas de crédito establecidas en la empresa? \_\_\_ Si \_\_\_ No.

¿Argumente? \_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que existe una correcta segregación de funciones en el área de crédito de la empresa? \_\_\_ Si \_\_\_ No.

¿Argumente? \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que es importante tener una correcta clasificación de los clientes para realizar los cobros? \_\_\_ Si \_\_\_ No.

¿Argumente? \_\_\_\_\_

8. ¿Existen, en la empresa, controles para la aprobación de los créditos? \_\_\_ Si \_\_\_ No.

¿Argumente? \_\_\_\_\_

9. A su juicio, ¿es importante provisionar las cuentas de dudosa cobrabilidad? \_\_\_ Si \_\_\_ No ¿En qué medida considera usted que afectan los costos de la empresa?

¿Argumente? \_\_\_\_\_

10. ¿Está usted conforme con la gestión de cobros de la empresa? \_\_\_ Si \_\_\_ No.

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted importante la realización de la presente investigación? \_\_\_ Si \_\_\_ No.

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Muchas gracias.**