

Título: Estrategia para la Eficiente Administración de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Estatal Cubana.

Autores:

- **Dorgeris María García Pérez.**

Master en Finanzas.

Licenciada en Contabilidad.

Diplomada en Contabilidad de Costos.

Trabaja como profesor asistente del Departamento de Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Granma en las materias de Administración Financiera.

Dirección: Carretera vía Manzanillo. Kilómetro 17 ½ . Bayamo Granma.

E-mail: dgarciap@udg. co.cu

- **Yolli Traba Ravelo**

Master en Economía y Gestión del Turismo.

Licenciada en Contabilidad y Finanzas.

Diplomada en Finanzas.

Trabaja como profesor asistente del Departamento de Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Granma en las materias de Administración Financiera.

Dirección: Carretera vía Manzanillo. Kilómetro 17 ½ . Bayamo Granma.

E-mail: ytrabar@udg. co.cu

- **Michel Tamayo Saborit.**

Licenciado en Economía.

Diplomado en Fundamentos de la Administración.

Diplomado en Gestión Organizacional.

Trabaja como profesor asistente del departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Granma, en las materias de gestión de las operaciones y gestión de la calidad.

Dirección: Carretera vía Manzanillo. Kilómetro 17 ½. Bayamo Granma.

E – mail: mtamayos@udg.co.cu

ESTRATEGIA PARA LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA ESTATAL CUBANA

MSc. Dorgeris María García Pérez¹

dgarciap@udg. co.cu

MSc. Yoili Traba Ravelo

ytrabar@udg. co.cu

Lic. Michel Tamayo Saborit

mtamayos@udg.co.cu

RESUMEN

En el presente trabajo se abordan las principales variables a tener en cuenta para la administración de las cuentas por cobrar, así como los aspectos colaterales de mayor importancia para alcanzar la mayor eficiencia en esta actividad. Además se exponen métodos de la práctica internacionalmente aceptado para agilizar los ciclos de cobro. Se abordan criterios y consideraciones más relevantes en esta materia, de personalidades autorizadas tanto en el ámbito nacional como internacional. Además se presentan otros temas como el control interno y la motivación del personal financiero como elemento para alcanzar la eficiencia en cada trabajador. Se incluye en el trabajo el esquema de la estrategia, así como la definición teórica de todos sus aspectos.

INTRODUCCIÓN

La ausencia de una estrategia clara, precisa y bien formulada que permita la solución de problemas de forma óptima y científicamente argumentada es una de las dificultades que tienen muchas de nuestras empresas, bien sea por insuficiencias metodológicas para enfrentar una tarea de tal envergadura, por las tareas cotidianas

¹ Profesores asistentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma.

que les absorbe todo el tiempo, porque no es orientado por el organismo superior o porque el entorno es muy fuerte y existen barreras que ellos no pueden romper.

De igual manera también resulta evidente la complejidad de las decisiones a corto plazo y su tributo al logro del objetivo de la empresa. De hecho, la determinación del fondo de maniobra como medida resultante de las decisiones relacionadas con el activo y el pasivo circulante tiene una dimensión más corta que las operaciones corrientes y otras a largo plazo en las operaciones de capital. Si se desea que este ciclo económico se desarrolle armónicamente es preciso partir de un equilibrio financiero a corto plazo, de ahí que la administración de las cuentas por cobrar se convierta en uno de los elementos fundamentales de las decisiones a corto plazo, lo cual indica por lo general un dilema entre liquidez y productividad.

Todos los problemas que se plantean existen en la práctica empresarial por lo que es pertinente el diseño de una estrategia para la administración de las cuentas por cobrar, cuyas sugerencias metodológicas se proponen a continuación.

DESARROLLO

Se comienza con un análisis de la proyección estratégica de la empresa, un análisis financiero a corto plazo para determinar su situación financiera, un análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar y un análisis de los orígenes de los fondos y su aplicación, con el objetivo de apreciar tanto la posición financiera como la política financiera desarrollada por la empresa.

Todos estos estudios y análisis desarrollados sobre la base de encuestas, entrevistas, estados financieros, del cálculo de razones financieras y de los porcentos integrales, así como la confección del Balance General condensado y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos permitirá evaluar el desempeño financiero de la entidad con el fin de proporcionar una estrategia de trabajo nutrida de procedimientos, variantes y recomendaciones para lograr una eficiente administración de esta partida del activo circulante.

El trabajo debe estar dirigido en los primeros 10 días a la confección y ejecución práctica de un cronograma de visitas y entrevistas por diferentes empresa y

organismos con el objetivo de adquirir experiencia acerca de lo que han hecho otras entidades para administrar correctamente sus cuentas por cobrar.

Esta actividad debe ser realizada por un equipo de trabajo dividido en equipos, pues esto permite el trabajo en grupo que no es más que el conjunto de destrezas, habilidades y actitudes provenientes de los miembros de un grupo que se ponen en función de la solución de un problema. Este período debe concluir con la redacción de pequeños informes valorativos de la situación real de la visita. Los mismos se reproducirán y se harán llegar a cada miembro del equipo, quedando resuelto el primer problema: que todos los participantes tengan la misma información.

Al culminar esta etapa de trabajo se debe pasar a la fase de **entrenamiento del grupo**, que puede extenderse hasta 3 días. Todo este proceso puede realizarse a través de videos, conferencias, conversatorios, etc., logrando un nivel participativo alto de los trabajadores a través de la propia experiencia que tienen en el trabajo.

Una vez creada todas las condiciones se debe iniciar el trabajo de elaboración de la estrategia. En esta actividad se deben plantear dos interrogantes fundamentales para el personal que está implicado en ella:

1. ¿Cuáles son las expectativas que esperan ellos de este trabajo
2. ¿Qué no quieren que suceda?

En cada caso se deben listar las respuestas más significativas.

En las sesiones de entrenamiento se puede detectar si existe definida de manera clara y explícita una misión para la administración eficiente de las cuentas por cobrar. En el caso de que no exista, la tarea debe estar dirigida a buscar una definición para esta área sobre la base de los posibles criterios a obtener mencionados anteriormente. La misma puede quedar de la forma siguiente:

Lograr un control sistemático de las cuentas por cobrar, así como de los planes de ventas a créditos para evitar saldos envejecidos que se conviertan en cuentas incobrables mediante la aplicación de una estrategia para la eficiente administración de las cuentas por cobrar, con trabajadores eficaces y motivados en clima de trabajo favorable, la introducción de las ciencias informáticas y acudiendo cuando proceda a las prácticas internacionalmente aceptadas para agilizar los ciclos de cobro.

Esta misión debe ser dominada y comprendida por todas las personas implicadas con el manejo de esta cuenta, fundamentalmente por el responsable de los cobros y pagos.

El siguiente paso en el diseño de esta estrategia es la realización del **Diagnóstico**, lo que permitirá determinar cuál o cuales problemas impedirán que se cumpla la misión y de que manera alcanzar la solución de los mismos. Para validar el diagnóstico es aconsejable utilizar la **LA MATRIZ DAFO**, la cual da la posibilidad de realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con esta herramienta formular el **Problema Estratégico General**, y arribar a la **Solución Estratégica General**, para resolver el problema de la ineficiencia de las cuentas por cobrar.

Una vez concluido este análisis se toman las variables que están ubicadas de 3 a 5 puntos, con este resultado se formula el **Problema y la Solución Estratégica General**:

Al concluir este profundo análisis de la empresa debe haberse alcanzado una unidad de pensamiento respecto a los problemas que existen. Después utilizando la técnica de tormenta de ideas se pueden ver las causas que generan las debilidades de la empresa. Este proceso es muy interesante pues se recogen todas las ideas necesarias. Luego, mediante el método de consenso, se determinan cuáles son las verdaderas causas que originan el problema. De acuerdo a estudios previamente realizados y entrevistas con los trabajadores se consideran que algunas de estas causas pueden ser comunes para la mayoría de las empresas:

- No se realizan investigaciones previas a los clientes (empresas o corporaciones) antes de realizar las ventas a créditos a estas.
- No se cuenta con una base de datos con información general de los clientes que negocian tradicionalmente con esta entidad.
- Existe morosidad en la gestión de cobro
- La informalidad e incumplimiento de los clientes en el pago de sus obligaciones.
- No existencia de una estrategia que impulse la motivación y una correcta combinación de estímulos materiales y morales para los trabajadores relacionados con las operaciones de cobro.

- No capacitación de este personal sobre técnicas y procedimientos de la práctica internacional, aplicables con sus adecuaciones al sistema empresarial.
- El Departamento de recursos humanos no interviene activamente en la búsqueda de personal idóneo para cubrir las plazas de Financiero, Planificador y Auditor Interno.
- Los trabajadores no se encuentran vinculados a los resultados finales del trabajo.

Una vez conocido el ahora, es necesario identificar el **futuro** y la estrategia. A eso deben estar encaminadas las actividades de los siguientes días de trabajo.

Para identificar el futuro es necesario generar una visión, que sería el próximo paso a desarrollar después del diagnóstico. Pero esta visión no se debe hacer si no se tiene conocimiento previo de algunos aspectos. Por ello, lo primero es determinar **Los Implicados**, estos pueden ser:

- Director General
- Director Económico
- Jefe Departamento de Contabilidad
- Financiero
- Administrador de Créditos o Jefe de Cobros y Pagos
- Director de Recursos Humanos-D
- Director de Ventas
- Auditor Interno
- Técnico en Ciencias Computacionales
- Técnico en Seguridad y Protección del Trabajo

Los acontecimientos críticos pueden afectar la realización de la visión, y por tanto que no se pueda cumplir la misión trazada para esta área. En este caso se determinan los Escenario Negativo y Escenario más Probable

Una vez concluida la determinación de los implicados y los acontecimientos críticos con sus correspondientes escenarios, estamos listos para pasar al siguiente eslabón de la estrategia: **La Elaboración de la VISIÓN**. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Pensar hoy, cómo queremos ser en el futuro y a dónde queremos llegar.

- Que estas visiones estén caracterizadas por algo muy propio de nuestra vida interna, de nuestro corazón y nuestros sentimientos.
- Que se sea realista y optimista.
- Que se centren algunos de los objetivos de la estrategia en el activo máspreciado de la empresa: **el hombre**. A fin de cuenta es este, con su actuar quien puede mejorar la situación de las cuentas por cobrar.
- Que en la estrategia interactúen todos los implicados de manera activa para alcanzar un solo objetivo: **la eficiencia en el manejo de las cuentas por cobrar**.

Para iniciar el proceso de elaboración de la visión se determinan las **Áreas de Resultados Claves (ARC)** que tienen incidencia en esta actividad, ellas pueden ser:

- Cobros y Pagos
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Económico-Financiera
- Auditoria
- Gestión de Ventas
- Asesoría Jurídica
- Sistema de Dirección

Seguidamente se elabora la **VISIÓN DE FUTURO POR ÁREA DE RESULTADO CLAVE** que responda al objetivo fundamental del trabajo, por tanto, corresponde ahora determinar los **INDICADORES DE EFECTIVIDAD**, los cuales se generan por el grupo a través de un torbellino de ideas tomando como base las visiones para cada ARC. En tal sentido, debe surgir una interrogante entre el equipo de trabajo: ¿Qué indicadores se pueden utilizar para comprobar que la visión se cumplimentó en un período determinado de tiempo? En este caso se unieron las áreas de Cobros con Gestión de Ventas y Sistemas de Dirección con Recursos Humanos ya que durante el análisis se detectan indicadores comunes vinculados a estas ARC.

ARC: Cobros-Gestión de Ventas

1. El Calculo de las razones financieras: Período Promedio de Cobranza, Rotación de las Cuentas por Cobrar y Gestión de Cobro. (Indicador Cuantitativo).
2. Verificar a través de entrevistas o encuestas que pasos o procedimientos se tienen en cuenta para evaluar el riesgo del crédito, así como para otorgar y cobrar el mismo,(Cualitativo).
3. Revisar si existe una base de datos con los clientes tradicionales y otros nuevos con los datos generales de los mismos, así como con una breve referencia sobre su historial en el pago de sus obligaciones. Donde además se muestre la línea de crédito que se le puede conceder a cada cliente.
4. Revisar los indicadores económicos al concluir cada período para establecer comparaciones con períodos anteriores para determinar variaciones en las ventas y las cuentas por cobrar de la empresa (Cuantitativo).
5. Realizar encuestas a empresas que adquieren los productos de la empresa para evaluar el estado de opinión que tienen sobre la calidad de los mismos y si son de su preferencia, (Cualitativo)

ARC: Gestión Económico-Financiera

1. El calculo de las razones financieras: Liquidez, prueba ácida, capital de trabajo, endeudamiento a corto plazo y ciclo de pago (Cuantitativo).
2. Revisar informes del área económica, actas del consejo de dirección y otros documentos oficiales para evaluar el grado de profundidad en la discusión de los resultados de las razones financieras.(Cuantitativo).
3. Solicitar el acta de constancia de la creación del Comité de Revisión y Aprobación de Créditos. Tomar una muestra de miembros y comprobar con ellos a través de

entrevistas si conocen de su inclusión en el Comité y las funciones del mismo. (Cualitativo).

4. Revisar los controles periódicos realizados por el área Económica-Financiera a las diferentes áreas implicadas en la estrategia.

ARC: Auditoría

1. Realizar controles internos a la temática de Cuentas por Cobrar y otras implicadas.
2. Revisar informes periódicos sobre el nivel de implementación de la Resolución 297/03 así como de las dificultades medidas en cada caso.

RC: Asesoría Jurídica

1. Revisar la contratación a clientes.
2. Revisar los expedientes en proceso de las entidades deudoras y evaluar si es suficiente el grado de información recopilado sobre estas.
3. Revisar la cantidad de empresas que han sido demandadas y el porcentaje de eficacia en ese proceso.

ARC: Sistema de Dirección-Gestión de Recursos Humanos.

1. Realizar encuestas y entrevistas a los trabajadores para evaluar el desempeño de estas áreas y determinar el ambiente laboral que se respira en la empresa.
2. Realizar Auditorías de Gestión a estas áreas.
3. Revisar actas de reuniones con los trabajadores donde se hayan discutido y aprobado las normas de trabajo, seguridad y salud y hacer encuestas para comprobar si son dominadas.
4. Determinar si se evalúa el desempeño de los trabajadores de las áreas implicadas en la estrategia.

Estos indicadores, conjuntamente con toda la información anterior sirven de base para definir los **Objetivos Estratégicos**, que determinan las acciones necesarias para alcanzar la visión. Para ello se tienen en cuenta los siguientes elementos:

PLAN DE ACCIÓN-ARC: COBROS-GESTIÓN DE VENTAS

No	¿Cómo?	Responsabl e	Participantes
1	Presentar la estrategia a la Dirección Económica para su análisis y posterior aprobación	-Cobros- Gestor de Ventas	Implicados
2	Capacitar correctamente a todo el personal implicado en la implementación de la estrategia.	Cobros	Implicados
3	Crear el Comité de Revisión y Aprobación de Créditos	Cobros	Implicados
4	Discutir dentro del Comité y aprobar: Pasos esenciales para conocer el pasado y presente de los clientes (teniendo en cuenta Las 5 C del crédito) Las condiciones a establecer en cada venta a realizar Las modalidades para cobrar el crédito. Otros aspectos que la empresa considere necesario.	Cobros Gestor de Ventas	Miembros del Comité de Revisión y Aprobación de Créditos
5	Crear una base de datos actualizadas con información general de las empresas clientes.	Técnico en informática	Cobro Gestor de Ventas
6	Realizar el estudio del estado de las cuentas por cobrar por Edades y Clientes y seleccionar aquellos importes más significativos y de mayor envejecimiento y determinar que organismos	Cobros	Miembros del Comité de Revisión y Aprobación

	concentran el mayor volumen de deudas fuera de término.		
7	Planificar Estudios de Marketing	Gestor de Ventas	UB Ventas

PLAN DE ACCIÓN-ARC: GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

No	¿Cómo?	Responsable	Participantes
1	Presentación de la estrategia para su aprobación en el Consejo Dirección.	Director Departamento Económico	Miembros del Consejo de Dirección
2	Discutir con cada área implicada en la estrategia los indicadores económicos relacionados con los mismos y realizar su proyección	Director Económico Estadística Planificación	Implicados
3	Realizar informes donde se muestren los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa, a partir del cálculo de las razones financieras.	Financiero	Implicados
4	Dirigir y apoyar todo el proceso de implementación de la estrategia, así como las actividades que realiza el Comité de Revisión y Aprobación de Créditos.	Director Departamento Económico	Miembros del Consejo de Dirección

PLAN DE ACCIÓN ARC: AUDITORÍA

No	¿Cómo?	Responsable	Participantes
1	Elaborar y aplicar cronogramas de auditoría, de control interno y de gestión, en dependencia del área implicada y a otras que por su carácter	Auditor Interno	Auditor y especialista

	estratégico lo requieran, siempre con carácter de ayuda y orientación del trabajo		principal en contabilidad
2	Redactar informes de los resultados de cada auditoría para rendir cuenta al Consejo de Dirección, teniendo en cuenta las Normas de Auditoría, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y los Principios de Control Interno.	Auditor Interno	Especialista Principal de Contabilidad
3	Realizar un control interno evaluativo a las áreas implicadas, previamente asesoradas.	Auditor Interno	Especialista principal de contabilidad Especialista de CANEC

PLAN DE ACCIÓN- ARAC: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

No	¿Cómo?	Responsable	Participantes
1	Gestionar con carácter urgente todas las plazas sin cubrir que existan en el área económico-financiera que estén implicadas en la estrategia	Técnico de Recursos Humanos	Implicados
2	Realizar encuestas al personal implicado en la estrategia para evaluar el estado de opinión respecto a la motivación de los mismos, atención que reciben y efectividad de los mecanismos de estimulación que se utilizan,	Protección e Higiene del trabajo	Departamento de recursos humanos
3	Trazar una estrategia que se corresponda con las inquietudes y necesidades planteadas por el personal de las encuestas previamente realizadas.	Director de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos Director

			General Directores de Áreas de la Empresa.
4	Realizar coordinaciones con la Universidad de Granma y capacitar al personal implicado en la estrategia en los nuevos procedimientos que se pondrán en práctica en la misma	Capacitador	Directores de áreas.
	Realizar estudios que muestren el nivel profesional de los implicados en la estrategia	Director de Recursos Humanos	Directores de áreas
6	Coordinar con las sedes universitarias para vincular a estudios superiores a los trabajadores implicados que lo requieran,	Capacitador	Directores de las áreas.
7	Someter a análisis y llegar a un consenso de los procedimientos técnicos a poner en práctica para conformar las normas de trabajo.	OTS	Departamento de Recursos Humanos

PLAN DE ACCIÓN-ARC: ASESORÍA JURÍDICA

No	¿Cómo?	Responsable	Participante
1	Rendir cuenta ante el Consejo de Dirección de cualquier eventualidad que desde esta área afecte a la empresa	Asesor jurídico	Miembros del Consejo de Dirección.

PLAN DE ACCION-ARC SISITEMAS DE DIRECCION

No.	¿Cómo?	Responsable	Participantes
1	Realizar controles mensuales para controlar el avance de la estrategia	Director General	Implicados

2	Controlar a través de chequeos sorpresa e informes de las áreas implicadas los resultados de las mismas.	Director General	Implicados
3	Chequear el cumplimiento de las orientaciones dejadas para el éxito de la estrategia.	Director General	Implicados

Nota: En los planes de acciones se debe agregar la fecha de cumplimiento para cada una de las tareas

Debemos aclarar que las tareas hasta aquí citadas pueden sufrir cambios o adaptaciones, y es lógico que así suceda, pues la dinámica del tiempo y las características de cada una de las entidades así lo requieren. Lo más importante es tener la capacidad de flexibilidad y adaptación al entorno. Nuestro enfoque debe ser integral, pues la empresa está compuesta de cosas, hombres y mujeres que le dan vida a la empresa y la convierten en un sistema inteligente donde el cambio puntual, quiérase o no, repercute en todo el sistema.

CONCLUSIONES

1. La necesidad de capacitar a los cuadros de la empresa para que aprendan a operar mediante las reglas de la eficacia empresarial.
2. La aprobación de esta estrategia, contentiva de nuevos procedimientos para agilizar los ciclos de cobros, puede servir para romper barreras que frenan la eficiente administración de las Cuentas por Cobrar.
3. Esta estrategia contribuirá a la creación de un grupo con espíritu de perfeccionamiento constante, contribuyendo a combatir la tendencia de las empresas a seguir haciendo lo que se hizo en el pasado, lo que constituye una fórmula que asegura el fracaso.
4. El Control Interno a las Cuentas por Cobrar es importante si pretendemos alcanzar resultados positivos en esta partida del Activo Circulante.
5. El asesor jurídico debe jugar un papel activo en la contratación económica y en el procesamiento de las entidades morosas al pago de las obligaciones que contraen

con la entidad para disminuir las probabilidades de tener saldos envejecidos en esta cuenta

6. La ineficiente administración de las cuentas por cobrar responde a la realización de ventas a crédito sin realizar un estudio previo de los clientes y una morosa gestión de créditos fundamentalmente.
7. La creación de un Comité de Revisión y Aprobación de Créditos brinda a la empresa la posibilidad de contar con un personal especializado en esta actividad tan importante.

BIBLIOGRAFÍAS

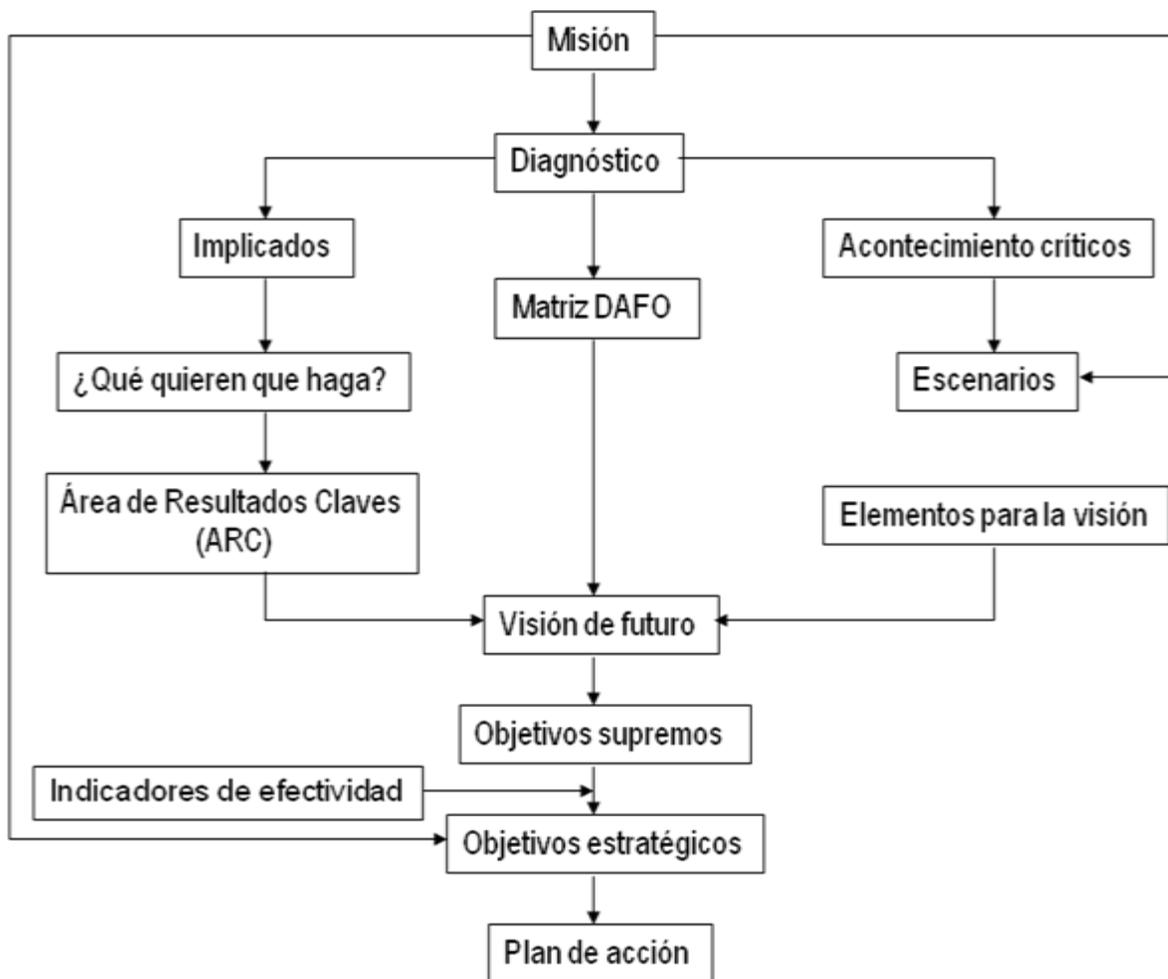
1. Arrienda Piñeiro, A. El Sistema Nacional de Cobros y Pagos. Finanzas y Créditos. No. 9,1988.
2. C. P Benítez Miranda, Miguel Ángel y Ms. Miranda Derribas, Maria Victoria. Contabilidad Y Finanzas para la formación económica de Cuadros de Dirección. Enero de 1997
3. .Brealey, Richard y Millers, Steward. Fundamentos de Financiación Empresarial. Editorial .
4. Brealey, Finanzas Corporativas.
5. Beuno Campos, Eduardo. Economía de Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Editorial MES.
6. Canovas, Osvaldo. Reflexiones sobre el sistema de Cobros y Pagos. Revista del Banco Central de Cuba. Publicación Trimestral, Abril-junio 1998.
7. Calles Richard. "Administración de cuentas por cobrar e inventario". Artículo publicado en el sitio Web:
8. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldoces/fin/adxcinv.htm>
9. Código de Comercio de la República de Cuba.
10. Cortijo, I. Como salvar la imagen de los morosos que ya han pagado. No. 601..
11. Díaz Llorca, Carlos. Y Pérez Betancourt, Armando. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial de Ciencias Sociales, 2000.
12. E. Boten, Steves. Administración Financiera. Editorial Limusa. Noriega, 1996.

13. Guía No.1: "Comprobación Nacional del Control Interno a: Empresas y Unidades presupuestadas, Noviembre 2003, ANEC-MFP-MAC.
14. Gitman, Lawrence. Fundamento de Administración financiera. Editorial Prentice Holl. Hispanoamérica. S. a 1988.
15. González Jordan, Benjamín. Las Bases de las Finanzas Empresariales
16. Guevara Ernesto. El Che en la Revolución. Obras en 7 Tomos, t,5. Escritos y Discursos. Editorial C,t, t.8..
17. Laris Casillas, J. F. Estrategia para la Planificación y el Control Empresarial. Ciudad México, editorial Tillas. 1991.
18. Las finanzas en la empresa. La Habana. ENPES.
19. Marx, Carlos. El Capital. Crítica a la economía política. Tomo II. Editorial Ciencias Sociales, 1993...
20. Peison Weiner Jacobo. Evolución de las cuentas por cobrar y por pagar. Revista del Banco Central de Cuba. Publicación Trimestral. Enero-Marzo. 1999.
21. Peison Weiner Jacobo. Valoración de la situación actual. Revistas del Banco Central de Cuba. Publicación Trimestral. Abril-junio. 1991.
22. Programa del PCC. Editorial Política/La Habana, 1998.
23. Resolución Conjunta del Ministerio de Finanzas y Precios del Banco Central de Cuba
24. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editorial Periódico Granma (viernes 7 de noviembre de 1997).
25. Resolución No. 297/2003. Ministerio de Finanzas y Precios. Anexo 1.
26. Revista cubana de Gestión Empresarial "Nueva Empresa". Volumen 3 No.1 y 2. Editado por la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 2004.
27. Van Horne, James C. Fundamentos de administración financiera. Editorial Prentice Holl-Hispanoamérica. S. A, 1998.
28. Vives, a. Evaluación financiera de la Empresa. Ciudad México. Editorial Trilles, 1991.
29. Weston, Fred. La Gestión financiera. Ediciones Deusto. S. A. Madrid-Barce

Anexos

Anexo # 1.

Metodología para la elaboración de la estrategia.



Anexo # 2. Comité de revisión y aprobación de créditos.

El Comité de Crédito en la empresa estará compuesto de la siguiente forma:

Presidente: Director de la Empresa.

Miembros efectivos: Contador principal

Financista

Especialista en cobros y pagos

Asesor Jurídico

Se considera imprescindible la presencia de los cuatro miembros para poder realizar el comité, no obstante, en caso de ausencia de ellos al puesto de trabajo, por tiempo determinado o indeterminado, por motivo de vacaciones, enfermedad, trabajo fuera del centro u otros, excepto por reuniones fueras y otras causas de corto plazo, cada miembro designará su sustituto para que lo emplace hasta tanto no se reincorpore el miembro ausente.

El presidente en caso de ausencia designará previamente quien se presidirá el comité y este a su vez designará a la persona que lo sustituirá como miembro efectivo.