

*Universidad de Sancti Spiritus  
"José Martí Pérez"  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Departamento de Finanzas y Economía*



## *TRABAJO DE DIPLOMA*

*TÍTULO: Análisis de las causas que inciden en la cadena de impagos en la provincia de Sancti Spiritus.*

*Autora: Yudiany Carmenate Bermúdez*

*Tutor: Lic Alberto Bermúdez Palmero*

## **RESUMEN**

La producción nacional, la importación y exportación, la prestación de servicios, la distribución de mercancías y la remuneración de la fuerza de trabajo, están, en su expresión monetaria, en constante movimiento a través del sistema de cobros y pagos, por lo que este resulta de mayor importancia para el buen desenvolvimiento de la actividad financiera empresarial y para la economía del país. El deterioro que presenta la disciplina de cobros y pagos en la mayor parte de los organismos y empresas del país afectan el desenvolvimiento de la actividad financiera empresarial, lo que provoca consecuencias económicas y financieras negativas para el desarrollo de la economía.

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un conjunto de medidas que contribuyan a la solución de la cadena de impagos en el sistema empresarial cubano. En la investigación se hizo uso de los métodos causa – efecto y análisis – síntesis, en aras de profundizar en el contenido del fenómeno. En adición a la utilización de los métodos teóricos y empíricos, se realizaron entrevistas a especialistas y revisión de evidencias documentales. El análisis consistió en identificar las causas que inciden en el impago de las deudas, clasificándolas según su origen en interno o externo, diferenciando si el impago obedece a insuficiencia de efectivo para enfrentar el pago en el tiempo convenido, o si aún existiendo los recursos líquidos, el impago obedece a una decisión de la empresa, posibilitando arribar a conclusiones y proponer recomendaciones que consideramos contribuirán gradualmente a lograr una solución a los cobros y pagos fuera de término.

## INDICE

Contenido	Pág
<b>Resumen.</b>	
<b>Introducción.</b>	1
<b>Capítulo I: Fundamentación teórica.</b>	6
1.1. La administración de las cuentas por cobrar	6
1.1.1. Políticas de crédito.	7
1.1.2. Las condiciones del crédito.	9
1.1.3. Política de cobro.	11
1.2. Sistema de pagos.	12
1.3. Características de los instrumentos de pago y Títulos de crédito que pueden ser utilizados en nuestro país.	13
1.3.1. Dinero efectivo.	13
1.3.2. Cheque.	13
1.3.3. Tarjeta plástica.	15
1.3.4. Transferencia bancaria.	15
1.3.5. Órdenes de cobro.	15
1.3.6. Letra de cambio.	16
1.3.7. Pagaré.	17
1.3.8. Carta de crédito local.	17
1.4. Productos y servicios que ofertan los bancos comerciales relacionados con los cobros y pagos.	17
1.4.1. Crédito bancario.	18
1.4.2. Préstamo bancario.	18
1.4.3. Factoring.	19
1.4.4. Descuento de efectos.	20
1.4.5. Leasing.	20
1.4.6. Clearing bancario.	21
1.4.7. Contrato de administración de fondos o fideicomiso.	22
1.4.8. Transferencias o pagos condicionados.	23
1.4.9. Aavales de efectos comerciales.	24
<b>Capítulo II: Antecedentes. Legislación vigente. Principales medidas aplicadas. Situación actual en la provincia.</b>	25
2.1. Antecedentes.	25
2.2. Legislación vigente.	30
2.3. Principales medidas aplicadas.	32
2.3.1. Aplicación de la Resolución 56/2000 del BCC.	32

---

2.3.2. Apoyo a Organismos de la Administración Central del Estado.	35
2.3.3. Fondo rotatorio.	35
2.3.4. Crédito especial de pago por factura.	36
2.3.5. Instrucción sobre el pago de sentencias judiciales.	37
2.3.6. Préstamos forzosos.	37
2.3.7. Descuentos obligatorios con FINATUR.	38
2.3.8. Sistema de liquidación bruta en tiempo real.	39
2.4. Situación actual en la provincia de Sancti-Spíritus.	39
<b>Capítulo III: Análisis de las causas de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano.</b>	<b>43</b>
<b>Conclusiones.</b>	<b>58</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>62</b>
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCION

A mediados del segundo trimestre del 2007, en el momento de elegir el tema para el desarrollo de la práctica profesional, el Departamento de Banca Empresa se encontraba inmerso en un intenso trabajo de la Comisión de Cobros y Pagos de la provincia, por indicaciones del Departamento Económico del Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Este tema sería debatido en los meses finales del año en la Asamblea Nacional del Poder Popular, lo cuál motivó el desarrollo de la práctica profesional, sobre el tema de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano.

La producción nacional, la importación y exportación, la prestación de servicios, la distribución de mercancías y la remuneración de la fuerza de trabajo, están, en su expresión monetaria, en constante movimiento a través del sistema de cobros y pagos, y la certeza, rapidez y seguridad de esas operaciones dependen, en gran medida de la eficiencia con que se diseñen y cumplan las disposiciones del mismo, lo que resulta de mayor importancia para el buen desenvolvimiento de la actividad financiera empresarial y para la economía del país.

El sistema de cobros y pagos actúa y se desarrolla como un importante mecanismo del sistema económico, que adecuadamente concebido, dirigido y ejecutado, se convierte en un valioso instrumento de medición y control de la actividad empresarial.

En su intervención ante los Presidentes de los Consejos de las Administraciones Municipales del Poder Popular, en 1998, Francisco Soberón planteó: “El sistema de cobros y pagos lo que hace es abarcar en su expresión monetaria todas las operaciones de producción, importación, exportación, prestación de servicios, distribución de mercancías y remuneración de la fuerza de trabajo que se mueven, se registran y se controlan mediante el mismo. No es algo formal, no es algo que haya que atender para cuando venga un control o una auditoría no nos digan que somos ineficientes, es algo que si no logramos que funcione bien, jamás lograremos que funcione bien la economía en la empresa, el territorio o el país en general ” (1) .

Teniendo en cuenta los fundamentos expuestos anteriormente, se decide investigar en este tema, por el deterioro que presenta la disciplina de cobros y pagos en la mayor parte de los

organismos y empresas del país, las que se concretan fundamentalmente en deficiencias de carácter administrativo y metodológicas, afectándose el desenvolvimiento de la actividad financiera empresarial, la que provoca consecuencias económicas y financieras negativas, entre ellas se distinguen las siguientes:

- Se distorsiona la información estadística y contable.
- Disminuye la exigencia por la calidad de la producción y los servicios.
- El crédito bancario pierde su efectividad.
- Se favorece la ineficiencia económica.
- Desorganización, falta de control y encubrimiento del delito.
- Constituye un desestímulo al incremento de la producción y las entregas al sector estatal por parte del sector cooperativo.
- Contribuye a incrementar el déficit presupuestario.
- Limita la reproducción simple o ampliada de las entidades.
- Incremento en gastos de administración por gestiones de cobro.
- Incremento de los gastos financieros destinados a mantener capital de trabajo inmovilizado en empresas que no cobran.
- Se dificulta la medición de la eficiencia individual de la empresa.

Entre las tareas priorizadas por el Departamento Económico del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para el año 2007 se encuentra: **Ejercer el control sobre la solución de los cobros y pagos fuera de término, priorizando el impago a los productores.** Esta tarea se mantuvo entre las prioridades del trabajo del partido durante el 2010.

Lograr disciplina en la gestión de cobros y pagos entre las empresas de la economía interna ha sido un objetivo primordial del Banco Central de Cuba. Para el logro del mismo se han desarrollado diversas acciones y se han tomado un conjunto de medidas que no han tenido la efectividad necesaria y **no se han logrado soluciones definitivas que garanticen el buen funcionamiento del sistema de pagos, persistiendo una cadena de impagos desde hace casi 20 años, constituyendo éste el problema científico de esta investigación.**

En una economía estructurada sobre la base de las relaciones mercantiles, la división social del trabajo condiciona el proceso general de intercambio. Las operaciones de compra-venta dan lugar a una cadena progresiva de deudores y acreedores. El término de “cadena de impagos” obedece a que el impago de sus deudas por una entidad, induce al impago a sus acreedores, lo cual se repite sucesivamente, creándose una cadena a la que se le suman cada vez más eslabones (entidades).

En Cuba, este término se tiende a equiparar con el de **violación de la disciplina de cobros y pagos**, lo cual puede sugerir que se trata de un fenómeno que es consecuencia de las decisiones de la dirección de la organización, o sea, que depende sólo de factores internos, y que su eliminación, por ende, se encuentra en ese marco.

La cadena de impagos que se manifiesta en el sistema empresarial cubano, es multicausal, tiene causas tanto internas a la empresa, como externas a ella, y sólo eliminándolas o minimizándolas, se podrá lograr una solución a los cobros y pagos fuera de término. La interrogante de esta investigación sería **¿Cómo lograr reducir el ciclo de cobros y pagos y disminuir el saldo de las cuentas por cobrar y pagar fuera de término?**.

El **objetivo general** de la investigación lo constituye: proponer un conjunto de medidas que contribuyan a su solución.

Los objetivos específicos:

1. Desarrollar el marco teórico referencial sobre cobros y pagos, así como las normativas actuales del sistema bancario cubano.
2. Realizar el diagnóstico de la situación actual que presenta la disciplina del sistema de cobros y pagos.
3. Proponer las medidas que contribuyan a la reducción del ciclo de cobros y pagos y en la disminución del saldo de las cuentas por cobrar y pagar fuera de término.

El presente estudio sobre la cadena de impagos del sistema empresarial cubano y en particular en nuestra provincia, se realizó a la luz de las categorías y leyes de la Economía Política, y en él se hace uso de los métodos causa – efecto y análisis – síntesis, en aras de

lograr una profundización en el contenido del fenómeno, desde el punto de vista de las relaciones esenciales presentes en el mismo. En adición a la utilización de los métodos teóricos y empíricos, realizándose una revisión bibliográfica, así como entrevistas a especialistas y revisión de evidencias documentales. Además, sirvió de apoyo la experiencia de trabajo del autor, en el Departamento de Banca Empresa en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, así como la experiencia en la participación como miembro de la Comisión de Cobros y Pagos de la Provincia y por el trabajo desarrollado sobre este tema durante varios meses en el Ministerio de Transporte en representación del Banco Central de Cuba.

El cuerpo de la investigación posee introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo se expone una fundamentación teórica sobre la administración de las cuentas por cobrar, los sistemas de pago, los diferentes instrumentos de pago y sobre los productos y servicios que ofertan los bancos comerciales relacionados con los cobros y pagos.

En el segundo capítulo se aborda los antecedentes del sistema de cobros y pagos desde la etapa pre-revolucionaria, la legislación vigente, las principales medidas aplicadas en los últimos años para disminuir los saldos en las cuentas envejecidas y disminuir los ciclos de cobros y pagos, se expone, además, la situación actual en la provincia.

Vale destacar que durante el transcurso de la investigación, se puso en vigor la Resolución 245 del del BCC, que establece las “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos” y reúne en un sólo cuerpo legal las regulaciones de cobros y pagos, derogando las resoluciones anteriores, por lo que en el estudio de la legislación vigente desarrollado en este capítulo, trató las resoluciones que estuvieron vigentes hasta esa fecha, lo que conllevó un análisis comparativo con las nuevas normativas aprobadas, las que se tomaron en cuenta para actualizar la investigación.

En el tercer Capítulo se realiza un análisis de las causas que provocan el deterioro en la situación de las cuentas por cobrar y por pagar. El análisis consistió en identificar las causas que inciden en el impago de las deudas, clasificando las causas según su origen en interno o

externo, considerando como internas las que responden a las decisiones a tomar por la dirección de la empresa y como externas las que no dependen de la voluntad de la entidad. Además en el análisis se diferencia si el impago obedece a insuficiencia de efectivo para enfrentar el pago en el tiempo convenido, o si aún existiendo los recursos líquidos, el impago obedece a una decisión de la empresa. A su vez, la insuficiente disponibilidad de efectivo se valora en dos problemas fundamentales: no tener el capital de trabajo suficiente o no poseer una adecuada estructura del activo circulante.

En la clasificación de las causas en internas y externas, se valora que existen causas que no son totalmente internas y otras que no son totalmente externas, por lo que la clasificamos atendiendo a la que consideramos tiene un mayor peso específico.

Sobre las causas expuestas es válido aclarar que las mismas no están presentes en todas las entidades, ni influyen siempre con la misma intensidad. Estas causas interactúan e influyen unas sobre otras, formando un complicado sistema de relaciones causa-efecto. El análisis permitió determinar las causas fundamentales que inciden en la cadena de impagos, sobre los cuales es más útil trabajar, con el objetivo de erradicarlas o minimizarlas, posibilitando arribar a conclusiones y proponer recomendaciones que consideramos contribuirá gradualmente a lograr una solución a los cobros y pagos fuera de término.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Introducción**

En este capítulo se realiza un estudio de la administración de las cuentas por cobrar como parte de la administración del capital de trabajo, tomando como base el modelo del ciclo comercial. Abordamos los tres campos de la administración de las cuentas por cobrar que conducen al equilibrio deseado entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

Además, se hace referencia al concepto e importancia del buen funcionamiento de los sistemas de pagos, a las características de los instrumentos de pago y títulos de crédito que pueden ser utilizados en nuestro país según la legislación vigente y a los productos y servicios que ofertan los bancos comerciales relacionados con los cobros y pagos, que brindan a las entidades la posibilidad de acelerar la disponibilidad de efectivo.

### **1.1. La administración de las cuentas por cobrar**

La tendencia de las operaciones mercantiles en la actualidad es a realizar ventas a crédito, debido a los altos volúmenes de mercancías que se comercializan, la disponibilidad de efectivo por los clientes en el tiempo y por la utilización de documentos de valor para realizar los pagos que surten una mayor efectividad y menor riesgo en el uso del efectivo.

Para conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos. El objetivo del crédito comercial es promover el incremento de las ventas. Las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta. Otra definición es que las cuentas por cobrar son derechos exigibles provenientes de ventas, no documentados con títulos de valor.

Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se cobran en un plazo inferior a un año; como consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de las empresas.

Las cuentas por cobrar representan una inversión cuantiosa para la mayoría de las entidades, por lo que se hace necesario una administración eficiente de las mismas, no solo con el objetivo de cobrarlas con rapidez, sino también para evaluar las alternativas costos-beneficios que se presentan en los diferentes campos de su administración.

Estos campos son:

- Políticas de crédito.
- Condiciones de crédito.
- Políticas de cobro.

### **1.1.1 Políticas de crédito**

La administración de las cuentas por cobrar se inicia con la decisión de si se debe o no otorgar crédito a un cliente y la determinación del monto del mismo.

Las empresas utilizan diferentes políticas de crédito para lograr una mejor gestión. El objetivo de estas políticas es el de maximizar el rendimiento de la inversión y las utilidades a través del aumento de las ventas y el cobro a los clientes.

Las políticas de crédito tienen dos esferas de acción bien definidas:

- Establecer los estándares de crédito.
- Realizar el análisis del crédito.

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder el crédito a un cliente. Estos estándares pueden hacerse más flexibles o restringidos atendiendo a las siguientes variables:

- Gastos de oficina.
- Estimación de cuentas incobrables.
- Inversión en cuentas por cobrar.
- Volumen de ventas.

El análisis del crédito es un proceso de recopilación y evaluación de la información de crédito de los solicitantes, para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito establecidos por la empresa. Se debe determinar no sólo los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también, calcular el monto por el cual éste pueda responder.

Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son: primero, la obtención de la información de crédito y segundo, analizar la información para tomar la decisión del crédito, atendiendo al riesgo de impago de los clientes.

La información de crédito se puede obtener del propio cliente o de fuentes externas, tales como: Estados Financieros, referencias bancarias, referencias de otros suministradores y otras fuentes como son Asociaciones de Crédito que se reúnen e intercambian información acerca de los clientes de crédito y las agencias de información de crédito, las cuales recolectan información y la venden por una cuota.

El análisis de la información para tomar la decisión de crédito debe iniciarse con el cálculo de las razones financieras, haciendo énfasis en la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y ciclo de pago, haciendo comparaciones con años anteriores para determinar algunas tendencias significativas. Cada empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito.

Uno de los criterios más comúnmente utilizados para evaluar si se concede o no el crédito a un cliente es el de las cinco "C" del crédito:

**Carácter:** se refiere a factores morales que inciden en que el cliente honre sus obligaciones.

**Capacidad:** es un juicio subjetivo sobre el funcionamiento empresarial del cliente. Se mide por la habilidad, métodos de negocio, récords anteriores y por la observación física de su planta y almacenes.

**Capital:** mide la situación financiera del cliente a través del análisis de las razones financieras.

**Colateral:** se refiere a las garantías colaterales que puede ofrecer el cliente.

**Condiciones:** se refiere a condiciones y tendencias económicas del entorno que pueden impactar en la posición financiera y operativa de la empresa y afectar el cumplimiento de sus compromisos de pago.

La evaluación de estos cinco elementos ofrece una valoración cualitativa y cuantitativa del cliente que le permite a la empresa clasificar o segmentar a sus clientes en clases o grupos de riesgo y formular políticas y condiciones de crédito para cada uno de ellos.

### 1.1.2 Las condiciones del crédito

Las condiciones del crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para cada cliente a crédito.

En toda la bibliografía consultada se hace referencia a tres componentes fundamentales de las condiciones de crédito:

- Descuento por pronto pago: es la reducción en el precio de los productos y/o servicios para fomentar su pronto pago.
- Período de descuento por pronto pago: es el límite máximo de tiempo que la entidad concede al cliente para que éste efectúe el pago y se haga acreedor del descuento.
- Período de crédito: es el tiempo por el cual se concede un crédito.

Algunas de las modalidades o variantes del crédito comercial más utilizadas son las siguientes:

- Cuenta comercial o pago al contado comercial: la factura se paga en el plazo de diez días posteriores a la recepción del producto.
- Pago factura a factura: se hace el próximo envío y se paga el anterior.
- Términos ordinarios: período dado de vencimiento (30, 60 ó 90 días) y un plazo de aplicación del pronto pago. Se puede expresar como: 2 % / 10 neto 60, significa un plazo de cobro de 60 días y si paga con diez días de adelanto tiene un dos por ciento de descuento.
- Facturación mensual: todo lo facturado en el mes es pagadero en 30 días.

- Facturación estacional: se aplica para artículos estacionales. El plazo de pago del producto se distancia de su entrega, por ejemplo, se entrega el producto el primero de enero y el plazo de pago, que puede ser de 30, 60 ó 90 días, comienza el primero de marzo.
- Facturación a cuenta abierta: crédito abierto. Se van acumulando compras y un día determinado se liquida.
- Créditos rotatorios (Tarjetas de crédito): se usan para consumidores finales que pactan con la entidad financiera cuándo pagarán sus gastos.

En las condiciones de nuestro país, según lo establecido en las Resoluciones 56/00 y 245/08 ambas del BCC, podemos considerar la tasa de interés por el crédito comercial como otro componente fundamental de las condiciones del crédito.

La Resolución 56/00 en su capítulo V “Del Crédito Comercial”, en el artículo # 9 establece: “Sólo podrán acordarse plazos de pago de productos o servicios mayores de 30 días a través de la concesión por parte del vendedor de un crédito comercial. Estos créditos no podrán otorgarse por un plazo mayor de 360 días”.

En la Resolución 245/08 se regula el crédito comercial en su sección sexta, artículo # 17, el cual expresa: “El vendedor puede otorgar créditos comerciales en los casos de transacciones que por sus características requieran plazos de pago mayores de 30 días, previo acuerdo con el comprador de la tasa de interés a aplicar.”

Por la forma en que se regula el crédito comercial en las mencionadas resoluciones del BCC, se entiende que el crédito comercial se ofrece cuando el plazo de pago es mayor de 30 días, sin embargo, nosotros consideramos que toda operación de compra-venta en que el pago no es al contado, es a crédito, es decir, se aplaza el cobro a un momento posterior a la venta. La palabra crédito viene de credibilidad, o sea, que el vendedor cree, confía, en que el comprador le pagará las mercancías que le ha entregado. En virtud del convenio de crédito el comprador firma una factura al momento de recibir la mercancía y después de ello, tanto el comprador como el vendedor registran la operación en sus libros; el vendedor la registra como una cuenta por cobrar a clientes y el comprador como una cuenta por pagar a proveedores.

### 1.1.3 Política de cobro

Las políticas de cobro son los procedimientos que establecen las empresas para cobrar las cuentas por cobrar a su vencimiento. Estas políticas influyen sobre los niveles de ventas, sobre el período de cobranza y sobre el porcentaje de pérdidas por cuentas malas. Estos factores determinan el tipo y alcance de las gestiones que se deberán hacer para cobrar las cuentas a su vencimiento. La administración eficiente de este componente estará dada por la habilidad que posea la empresa para determinar el nivel óptimo de gastos de cobro que hagan posible reducir las cuentas malas.

Existen diferentes modalidades de procedimientos de cobro que ayudan a agilizar este proceso:

- Envío de cartas.
- Llamadas telefónicas.
- Visitas personales.
- Utilización de agencias de cobro.
- Procedimientos legales.
- Procedimientos de cobro automatizados.
- Contratación de instituciones de factoring.

Los métodos más comunes que se utilizan para determinar la posición de los saldos de las cuentas por cobrar son:

- Los días de ventas pendientes de cobro o período medio de cobranza: se utiliza para juzgar la política de crédito que tiene la empresa. Representa el plazo de tiempo promedio que la empresa requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día.
- Informe de antigüedad de los saldos: este informe muestra los porcentajes de las cuentas por cobrar al final del período que se analiza, estableciendo diferentes grupos de antigüedades, es decir, se refiere al período de tiempo que los saldos han estado vencidos y pendientes de cobro a partir del momento en que fue realizada la venta.

- Enfoque del patrón de pago: mediante este método no se ve afectado el análisis por las variaciones que sufren las ventas, pues los saldos de las cuentas por cobrar están relacionados con las ventas en el mes que se originan, más que con el promedio observado a lo largo de algún período más prolongado.

La efectividad de las políticas de cobro se puede determinar además haciendo una evaluación del nivel de estimación de cuentas incobrables.

## 1.2 Sistemas de Pago

En una transacción comercial se pueden identificar cinco elementos:

- Los participantes: una parte que debe efectuar el pago (pagador) y otra parte que lo debe recibir (beneficiario).
- Una obligación: la cuál se debe solucionar y generalmente es el resultado de una operación de compra-venta o prestación de servicios.
- Un instrumento de pago: que puede ser dinero en efectivo, un cheque u otro instrumento.
- Uno o más intermediarios financieros (generalmente bancos): quienes transferirán el valor monetario extrayendo fondos desde la cuenta del pagador y depositándolo en la cuenta del beneficiario.
- El banco liquidante o Banco Central: que facilita los intercambios de valores entre los bancos participantes.

Cada transacción tiene también diferentes requerimientos, dependiendo de los clientes, la naturaleza de la obligación financiera, la velocidad, seguridad y costo requerido para la misma.

Se entiende por sistema de pagos: los procedimientos, normas, regulaciones, instituciones, sistemas de comunicación e información, medios e instrumentos utilizados para intercambiar valores monetarios entre dos partes y de este modo extinguir una obligación.

Este sistema abarca dos esferas de acción bien definidas, la primera corresponde a la organización y ejecución de los cobros y pagos entre las empresas y demás entidades, y la

segunda, la de los pagos y compensaciones que tienen que hacer los bancos entre sí para ejecutar esas transacciones, así como las operaciones propias del sistema financiero crediticio.

Entre los elementos a considerar en el diseño de un sistema de pagos se encuentran:

- Tamaño, volumen de operaciones, número de participantes, e instrumentos de pago disponibles.
- Estado de desarrollo relativo de la economía.
- Profundización financiera, mercado de valores y sus perspectivas.
- Marco legal e institucional (supervisión y control).
- Prácticas comerciales.
- Telecomunicaciones y tecnología informática disponible.
- Visión a futuro y objetivo de los participantes.
- Mejores prácticas internacionales vs realidades nacionales.
- Los sistemas de pagos no son un fin en sí mismo, sino, un medio hacia la eficiencia económica y la estabilidad financiera, ajustado a las realidades nacionales.

### **1.3 Características de los Instrumentos de pago y Títulos de Crédito que pueden ser utilizados en nuestro país según la legislación actual. (Resoluciones 56 y 64/2000 del BCC)**

**1.3.1 Dinero efectivo:** Es la forma de cobros y pagos más generalizada, dado a que en nuestra vida diaria se realiza toda una gama de operaciones en la que interviene el billete de banco como valor de cambio de los diferentes productos y servicios que se ofertan en los mercados locales.

**1.3.2 Cheque:** Es un título de valor emitido por una persona en el que se contiene una orden de pago a cargo de otra, generalmente una institución financiera, a favor del tenedor legítimo del documento. En el artículo 534 del Código de Comercio se define: “El mandato de pago conocido en el comercio con el nombre de cheque, es un documento que permite al librador

retirar en su provecho, o en el de un tercero, todos o parte de los fondos que tiene disponibles en poder del librado.”

La emisión del cheque presupone la existencia de dos relaciones o negocios jurídicos, uno celebrado entre el librador y el librado, mediante un contrato de cuenta corriente, por el cual el segundo se obliga a atender los pagos ordenados por el primero, con cargo a una provisión de fondos, y otro negocio jurídico entre el librador y el tomador, mediante un contrato mercantil por el cual el librador se obliga a pagar la cantidad consignada en el cheque.

Para que el librador pueda disponer de sus fondos, el banco le entrega un talonario de cheques numerados por orden, con lo que aseguran la identidad del cuentacorrentista y se registra su firma para evitar que pueda ser suplida o falsificada.

Los cheques cumplen una función económica sustitutiva o complementaria de la moneda, al poner en circulación el dinero, disminuyendo su trasiego y facilitando la liquidación de las deudas. Este título constituye una promesa de pago para su tenedor, pagadero a la vista, o sea, a su presentación y según la legislación actual en nuestro país, caducan a los 60 días naturales a partir de la fecha de su emisión, sin que cese la obligación inicial que le dio origen. A continuación relacionaremos cada uno de los tipos de cheques en correspondencia con las regulaciones vigentes:

- **Cheque Nominativo:** En este tipo de cheque se consigna el beneficiario y no se permite endosos. Pueden hacerse pagos hasta \$ 25 000.00 en CUP o USD.
- **Cheque a la Orden:** Se emite por cualquier persona natural o jurídica a favor de cualquiera de ellas, únicamente para depositar en su cuenta. En este tipo de cheque se consigna el beneficiario y se paga a la orden del mismo, permite endosos, pero si el cheque está a favor de una persona jurídica no puede luego endosarse a favor de una persona natural. Permite hacer pagos hasta \$ 5 000.00 en CUP o USD.
- **Cheque Certificado:** Puede ser nominativo o a la orden. Este tipo de cheque se garantiza por los bancos debitando previamente los fondos en la cuenta del girador, con lo que se convierte en una obligación bancaria, se consigna la palabra certificado, se le

fija un cuño, y se plasman las dos firmas autorizadas del banco. No permite endosos. Representa una seguridad para el girado de tener los fondos por el valor del cheque en el momento en que se ponga al cobro. Los bancos no certifican cheques por importes inferiores a \$ 400.00 pesos.

- **Cheque de Gerencia:** Emitido por un banco contra sus fondos a solicitud del cliente o por necesidad propia, su formato puede variar según el banco que lo emita y puede ser nominativo o a la orden.
- **Cheque Voucher:** Solo de tipo nominativo, no permite endosos y puede o no ser certificado. Se dispone su utilización para el pago por compra de bienes y servicio solo en CUP, de personas jurídicas a privados, en todos los casos autorizados por los jefes máximos de las entidades emisoras y por importe de hasta \$ 100.00 CUP. Solo se autoriza a determinadas entidades a realizar pagos mayores de \$ 100.00 pesos.

**1.3.3 Tarjeta plástica:** Medio de pago electrónico utilizado para liquidar transacciones de compra de bienes y servicios y para la obtención de efectivo. En Cuba se utiliza para pagos hasta \$ 5 000.00 CUP o MLC. A través de este instrumento se brinda el servicio de Domiciliación de nóminas, tanto para salario como para estimulación, pago de jubilados, tarjetas débito y crédito para compras mayoristas, cuentas de ahorro, entre otros.

**1.3.4 Transferencia Bancaria:** Es utilizada para cobros y pagos derivados de relaciones contractuales de compraventa de mercancías, suministros y prestación de servicios en el territorio nacional, para entidades estatales, cooperativas, organizaciones políticas, sociales y de masas, personas jurídicas y privadas cubanas, asociaciones económicas internacionales, personas naturales que se dediquen a la actividad mercantil o de servicios. Pueden hacerse pagos por más de \$ 50.00 hasta más de \$ 25 000.00 en CUP o MLC. Este servicio se brinda a través de la red electrónica existente entre las sucursales bancarias.

**1.3.5 Órdenes de Cobro:** Este instrumento de pago se utiliza para debitar regularmente cuentas según demanda del beneficiario de los fondos a extraer, previa autorización por una vez de los titulares de las mismas.

**1.3.6 Letra de cambio:** El origen de la letra de cambio se remonta al siglo XIII. Fueron los banqueros italianos los que comenzaron a utilizarla. Después del cheque es el documento de mayor uso en el comercio. Es una orden incondicional por escrito, dirigida por una persona (girador o librador) a otra persona (girado o librado), firmada por la persona que la da (girador o librador), requiriendo a la persona que está dirigida (girado o librado) a pagar a la vista o a un tiempo fijo o futuro determinable, una suma definida de dinero a la orden de, o a una persona especificada o al portador (beneficiario o tomador). La palabra “persona” como se usa en la anterior definición, se aplica tanto a personas naturales como a personas jurídicas, o sea, firmas comerciales, empresas, corporaciones, etc.

El tratadista español Antonio Vázquez Bonomenos en su texto “El Derecho Cambiario” ofrece una definición más general y comprensible: “Es un título de crédito formal y completo, por medio del cual una persona (librador) manda u ordena a otra (librado) el pago de una cierta cantidad de dinero, en lugar y fecha del mandante o de un tercero (tomador), quedando obligados solidariamente todos los firmantes”.

La letra de cambio es un documento literal impreso en papel de seguridad, o sea, un título formal, que está regida por las leyes del país en que se emite. Su importancia para el desarrollo del comercio fue reconocida cuando las calificó de “barómetros del potencial económico y mercantil de un país”. Las personas que intervienen en este instrumento crediticio o de pago son los siguientes:

**Librador:** Es la persona que emite o gira la letra, denominándose al acto por el cual se hace el giro “libramiento o emisión”, resultando ser el de mayor importancia porque a partir de ahí nace el instrumento e inicia su circulación, generándose a partir de este momento consecuencias económicas y jurídicas apreciables para todos las personas que intervienen en ella.

**Librado:** Es la persona encargada de realizar el pago, emitiéndose la letra a su cargo. Es contra él que se realiza el libramiento. Se convierte en principal obligado y aceptante.

**Tomador:** Es la persona que adquiere la letra del librador y aparece como titular de la misma. Posee el derecho de presentarse ante el aceptante o avalista a cobrarla a su vencimiento. Es identificado también como beneficiario.

**Tenedor:** Es el portador de la letra, encargado de presentarla al librado para que este último salde la deuda. El tenedor de la letra puede descontarla, avalarla, endosarla y protestarla.

**Avalista:** Persona de suficiente y reconocida solvencia que garantiza el pago de la letra si llegado el vencimiento el librado no tiene fondos.

**Endosante:** Tenedor o beneficiario de la letra que transfiere a otra persona (endosatario) el derecho incorporado al título.

**1.3.7 Pagaré:** Promesa de pago, no una orden de pago. Título por el que una persona, natural o jurídica denominada firmante, se obliga a pagar determinada suma a la orden de otra, llamada tenedor, en un tiempo determinado. La promesa de pago tiene que referirse a la totalidad del mismo.

**1.3.8 Carta de Crédito Local:** Es un contrato mediante el cual un Banco abre un Crédito por cuenta de un Cliente y a favor de un Tercero, por una determinada cantidad de dinero, contra la entrega de los documentos exigidos, de acuerdo a las condiciones señaladas en el Contrato. Es un instrumento de pago emitido, para operaciones de compraventa de mercancías en el ámbito nacional, por el cual un Banco, se obliga por cuenta y orden de un comprador (Ordenante) a pagar a un vendedor (Beneficiario) una cantidad determinada de dinero, dentro de un plazo fijo y mediante el cumplimiento de un hecho, usualmente la entrega de documentos que demuestren el envío de las mercancías.

Las Cartas de Crédito Locales se rigen en su emisión y tramitación por las Reglas y usos uniformes de la Cámara Internacional de Comercio, pueden ser a la vista o financiada y las condiciones de emisión se acuerdan entre el Banco y el Ordenante.

**1.4 Productos y Servicios que ofertan los bancos comerciales relacionados con los cobros y pagos.**

**1.4.1 Crédito bancario:** Es la autorización que otorga el Banco mediante contrato a un cliente, de disponer hasta una cierta cantidad de dinero en un tiempo determinado, el cual podrá ser utilizado parcial o totalmente. Se utiliza para necesidades de recursos estables y presenta gran operatividad.

Según su forma de disponibilidad se pueden clasificar en:

- Línea de crédito revolvente: permite al acreditado disponer del financiamiento aprobado y realizar liquidaciones parciales del saldo que le restituye su capacidad de endeudamiento dentro del plazo pactado.
- Línea de crédito no revolvente: este tipo de crédito permite al acreditado hacer disposiciones del mismo, hasta el monto autorizado, sin que tenga derecho a volver a disponer de él, aún cuando haya realizado liquidaciones anticipadas dentro del plazo establecido.

**1.4.2 Préstamo bancario:** Es el dinero concedido por el banco, igualmente bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el demandante. Se utiliza para cubrir necesidades financieras eventuales y requiere en cada caso la formalización de un contrato independiente.

Pueden ser sujetos del financiamiento bancario mediante las modalidades de crédito o préstamo antes descritas, las personas jurídicas y naturales en general. En el caso del presente trabajo, sólo se tratará lo referido a las personas jurídicas, pues los créditos personales, quedan fuera de su objetivo.

Las personas jurídicas son entidades que tienen personalidad independiente de sus propios dueños, y que poseyendo capital propio, tienen capacidad para ser sujetos de derechos y obligaciones.

Se definen como objetos de financiamientos bancarios: los activos a los que se destina el financiamiento. Estos activos son muy diversos, no obstante, atendiendo a este concepto

podemos dividirlos de forma general en financiamientos para capital de trabajo y para inversiones.

Los financiamientos para capital de trabajo incluyen las necesidades de recursos a corto plazo de las empresas para la adquisición de materias primas, materiales, salarios, servicios, etc., que se pueden agrupar en el concepto "costos de producción y existencias".

Los financiamientos para inversiones cubren los requerimientos de financiamiento a mediano y largo plazo derivados de sus necesidades para ampliación y/o modernización de capacidades instaladas.

Es importante en este sentido la correcta definición del objeto de financiamiento, pues de esto depende la adecuada selección del tipo de financiamiento, operatividad, así como el tiempo de vigencia del mismo.

### **1.4.3 “Factoring”**

Una práctica importante hoy día internacionalmente en la administración de las cuentas por cobrar es el factoring, que constituye la venta de las cuentas por cobrar a una entidad especializada (factor) quien asume el riesgo del impago de esa cuenta.

Se trata de la prestación de un conjunto de servicios administrativos y financieros que se realizan mediante la cesión de créditos comerciales, normalmente a corto plazo, por un titular, por sus ventas de bienes y servicios propios de su actividad fabril o comercial, con independencia de la forma en que se encuentren documentados (letras de cambio, recibos, facturas, etc.), y que ostenta frente a terceros. El intermediario, asume la titularidad de dichos créditos, se compromete a analizar, gestionar, controlar y clasificar a los deudores, así como canalizar los cobros y anticipar fondos sobre los créditos, percibiendo por las prestaciones de tales servicios un precio.

Para la empresa el factoring es una forma de adelantar entrada de efectivo antes del período neto fijado para cobrar la cuenta. A cambio sufre un descuento del valor de esa cuenta. Por su parte, el factor cobra una comisión por asumir el riesgo y realizar la gestión de cobro.

Entre las características que se exigen de los créditos comerciales para que sean objeto de “Factoring” se encuentran:

- Qué tengan su origen en venta de mercancías, suministros o servicios, ciertos líquidos y no vencidos.
- Qué las mercancías cedidas deben ser productos no perecederos.
- Qué las ventas deben tener un carácter de frecuente repetición.
- Qué las condiciones de pago estén dentro del corto plazo (180 días).
- Los Créditos pueden estar soportados en facturas, certificaciones, efectos, pagarés, etc...
- Operan sobre Facturas conformes, que acrediten la real disposición de fondos líquidos exigibles.

Entre las ventajas del factoring se enumeran que aumenta la eficacia en los cobros, el flujo de tesorería, la información sobre los clientes, la calidad de la clientela, las posibilidades de mejorar las condiciones de venta y la optimización del personal; y disminuye los costos administrativos por seguimiento de clientes, los gastos financieros por retrasos en los cobros y los riesgos de impago por insolvencia de los clientes.

La desventaja del factoring es que si las cuentas por cobrar son pequeñas y diversas, la comisión o descuento es muy elevada.

**1.4.4 Descuento de efectos:** El descuento bancario es una operación financiera contractual, por la cual la entidad bancaria anticipa el importe de un título de crédito aún no vencido que el cliente tiene frente a un tercero, a través de la cesión al banco del crédito, previa deducción de un interés, que se corresponde con el tiempo que media entre el momento de la entrega del anticipo y el vencimiento del crédito, lo cual constituye una forma de anticipar efectivo.

**1.4.5 Leasing:** Es un contrato entre una entidad financiera autorizada y una persona jurídica, mediante el cual la primera adquiere bienes muebles o inmuebles, previamente seleccionados por la última y los entrega a esta en arrendamiento, con la promesa unilateral de venta al vencimiento del contrato. Se basa en el principio de que no es necesario ser el propietario de

un bien para obtener beneficios económicos del mismo, a la vez que es el cliente el que elige el bien de capital que mejor se ajusta a sus necesidades y negocia las condiciones de venta con el proveedor.

El leasing puede tener variantes como: Leasing operativo, leasing con opción de compra y leaseback.

**Leasing operativo:** Es aquel en que solo se arrienda el bien para uso y disfrute del usuario y una vez terminado el período acordado, el bien, después de habilitarlo, se vuelve a arrendar.

**Leasing con opción de compra:** Es aquel en que el bien que se arrienda, después de transcurrido y pagados los plazos establecidos, se puede obtener la propiedad del bien, pagando su valor residual.

**Leaseback:** Mecanismo por el cual una persona le vende un bien a una empresa de leasing, recibiendo a cambio dinero en efectivo; paralelamente hace un contrato de leasing sobre el propio bien con opción de compra, luego paga cuotas de alquiler y a la conclusión del contrato, pagando el valor residual, vuelve a ser propietario del mismo bien. Este mecanismo permite licuar activos fijos, con los beneficios que ello significa, sobre todo en lo que respecta a los índices de liquidez y aspectos impositivos, sin perder la posesión del bien ni el derecho a su uso.

**1.4.6 Clearing Bancario:** Se realiza cuando un grupo de empresas pertenecientes a un mismo grupo empresarial o unión de empresas, presentan cuentas por cobrar y por pagar entre sí, ordenando una cadena secuencial sobre el pago que realizaría la primera empresa, de forma tal, que un mismo dinero se va pagando de una empresa a otra, eliminando las cuentas por cobrar y por pagar entre ellas.

Para su organización se prepara una matriz de pagos con las cuentas por pagar de las empresas participantes. En la tabla siguiente se muestra a manera de ejemplo cómo se forma la matriz entre las empresas A, B, C, D, E, F y G. El valor del escaque sombreado en azul se lee como el monto de las cuentas por pagar de la empresa F a la empresa C, ó como el monto de las cuentas por cobrar de la empresa C a la empresa F.

**TABLA 1.1 CLEARING BANCARIO**

	A	B	C	D	E	F	G
A	Yellow						
B		Yellow					
C			Yellow				
D				Yellow			
E					Yellow		
F			Blue			Yellow	
G							Yellow

(Fuente: Elaboración propia).

Se puede realizar con recursos propios disponibles de la empresa que inicia los pagos o en su defecto con financiamiento bancario. Para ello es aconsejable la apertura de cuentas bancarias habilitadas a estos efectos a cada una de las entidades participantes, con el objetivo de no vincular estos fondos con los de las operaciones corrientes de las empresas.

Este mecanismo es empleado entre empresas de un mismo grupo o ministerio ya que requiere de mucha coordinación y sincronización. Aunque ha sido muy poco utilizado, puede ser muy provechoso, debido a que los montos de cuentas por cobrar y por pagar entre empresas de un mismo grupo empresarial, unión de empresas u organismo, por lo general representan más del 50 % del total.

**1.4.7 Contrato de administración de fondos o fideicomisos**

Es una relación, en la que el cliente deposita su confianza en una entidad fiduciaria y le transfiere bienes y derechos para el cumplimiento de un fin específico, lícito y viable, o le solicita un servicio donde no hay transferencia de bienes, formalizado a través de un contrato de Mandato.

El negocio fiduciario consiste en que una persona natural o jurídica denominada fideicomitente transfiere bienes y derechos a un fiduciario, para la realización de un fin determinado, en beneficio de un tercero llamado beneficiario, que puede ser a su vez el propio fideicomitente.

El objetivo del fideicomiso es proporcionar servicios de confianza, diseñados a la medida de las necesidades de los clientes, asegurando el cumplimiento cabal de sus deseos y mandatos de forma ágil y eficaz y contribuir al máximo aprovechamiento de sus flujos de capital, coadyuvando al desarrollo de la economía nacional.

El contrato de administración de fondos por el cual el banco se compromete a administrar fondos del cliente bajo un grupo de condiciones previamente pactadas, asociadas a los intereses que los clientes deseen que los bancos les administren, generalmente asume dos variantes:

- Administración del total de los ingresos: El cliente pacta con el banco la administración de todos sus fondos, definiendo en el contrato las condiciones en que se operaría la cuenta.
- Administración de los fondos que el cliente destine para ser distribuidos a sucursales donde operen los beneficiarios: Los beneficiarios operarán con una cuenta de gastos en la sucursal que el cliente titular de la cuenta corriente determine. El titular de la cuenta corriente firmará un contrato de administración de fondos en el cual se pacten las condiciones de cada cuenta de gasto que se apertura bajo esta modalidad.

#### **1.4.8 Transferencias o pagos condicionados.**

Generalmente esta forma de pago se establece entre empresas donde los movimientos de compra y venta son de elevados valores y los pagos no se comportan adecuadamente, por lo que se establece un contrato con el banco para que a la presentación de documentos (facturas, cancelaciones u otra forma), el banco realice el pago al proveedor directamente, es decir, que el banco del deudor paga al acreedor a la presentación de los documentos establecidos anteriormente.

Existen múltiples formas de estructurar esta modalidad y dependen de las características y de la voluntad de las partes involucradas. En su versión más sencilla, el deudor presenta los documentos pactados en el contrato y el banco ejecuta el pago a la cuenta del acreedor.

En sus versiones más complejas, el banco le apertura una cuenta bajo administración de fondos como forma de asegurar y agilizar el cobro de clientes habituales de la empresa. El deudor destina sus flujos de tesorería a esta cuenta y le notifica al banco, con la presentación de documentos, las obligaciones que deben ser satisfechas con cargo de dicha cuenta. El banco comprueba la documentación aportada por el acreedor en prueba de las obligaciones que tiene el deudor, tal y como se estipuló, y ejecuta la operación.

#### **1.4.9 Avals de efectos comerciales.**

Es la declaración expresada en las letras de cambio o el pagaré por la cual una entidad se compromete junto al deudor principal, a pagar el valor del título en cuestión, en el caso de que la persona obligada a hacerlo no efectúe el pago. El aval se hace constar al dorso del título de crédito sobre las letras de cambio o el pagaré y se expresa con las palabras “POR AVAL” y las firmas del avalista.

## **CAPÍTULO II ANTECEDENTES. LEGISLACIÓN VIGENTE. PRINCIPALES MEDIDAS APLICADAS. SITUACIÓN ACTUAL EN LA PROVINCIA**

### **Introducción**

En este capítulo hacemos una retrospectiva sobre el funcionamiento de los cobros y pagos en nuestro país desde la etapa prerrevolucionaria hasta el año 2000, fecha en la que se comienzan a introducir cambios normativos y a aplicar un conjunto de medidas, con el objetivo de disminuir los saldos envejecidos de las cuentas por cobrar y por pagar. Estas medidas son tratadas también en este capítulo.

En este capítulo además realizamos una revisión de la legislación vigente sobre el tema y exponemos la situación actual de la provincia mostrando la evolución de los saldos desde el segundo trimestre del año 2009 hasta el cierre del 2010.

### **2.1 Antecedentes**

En la etapa anterior al triunfo de la revolución, las empresas grandes y medianas realizaban sus pagos fundamentalmente mediante el empleo de cheques Voucher emitidos por estas mismas y cuando alguna resultaba poco solvente para el vendedor, este le exigía el pago con cheques certificados por su banco, el que asumía la responsabilidad de pagarlo a su presentación. Otras empresas más pequeñas, utilizaban cheques emitidos por los bancos en los cuales operaban sus cuentas, además podían hacer pagos en efectivo. Todo esto dependía más de la organización, características y medidas de control de la propia empresa que de otras regulaciones.

Cuando las operaciones mercantiles se realizaban al crédito, las empresas podían ampararla con otros instrumentos de cobro y pago como la Letra de Cambio y el Pagaré, que daban mayor seguridad de cobro al vendedor, tanto directamente ante el comprador, como para una reclamación judicial, ofreciendo a los acreedores la posibilidad de negociar estos documentos comerciales con otros empresarios o descontarlos en su banco.

Todo esto estaba regulado por leyes y procedimientos jurídicos que facilitaban su ejercicio y precisaban con claridad los derechos y deberes de cada parte y las posibles acciones ante su incumplimiento. El Banco Central llevaba el registro de los valores presentados entre bancos, efectuando la compensación y liquidación de estas operaciones.

En el período comprendido desde la nacionalización hasta el año 1966 existieron en nuestro país dos sistemas financieros:

- Sistema de autonomía económica de las empresas, conocido por sistema de “autofinanciamiento”. Bajo este sistema trabajaron algunas empresas del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), del Ministerio de Comercio Exterior y del Instituto Nacional de la Pesca.
- Sistema de financiamiento presupuestario dentro del que funcionaron las empresas nacionalizadas y confiscadas que se administraban bajo el Ministerio de Industrias o que se vinculaban a los restantes organismos. Este sistema fue concebido sobre la base de que todas estas empresas formaban parte de una entidad representante del Estado y todas sus necesidades de recursos eran satisfechas por este y por tanto, todos sus ingresos iban a las cuentas del Estado.

En este período el Banco realizó un conjunto de transformaciones acorde con los cambios que iban sucediendo en el país y la concepción socialista que trascendió a todas las esferas y por supuesto al ámbito bancario. Al adoptarse el sistema de planificación centralizada de la economía, se creó un banco único estatal para ejercer el monopolio de las operaciones crediticias y de pagos, entre otras, siendo la política crediticia, la de otorgar crédito a aquellas empresas estatales que no estaban acogidas al sistema de financiamiento presupuestario.

En el período de 1966 a 1975 se produce una significativa reducción de la circulación monetaria en el país. Como resultado de los cambios operados en el sistema de dirección de la economía, siendo los cambios fundamentales los siguientes:

- Se creó un sistema de registro económico que excluía las relaciones mercantiles entre las entidades estatales.

- Las asignaciones de materias primas, materiales y productos reflejados en los planes anuales se transferían entre entidades mediante una simple notificación interna. De igual forma se hacía con la producción final.
- Las finanzas fueron organizadas a través de la red bancaria, que administraba centralmente todo el sistema.
- Las inversiones fueron realizadas en su mayoría por el Estado Cubano directamente, ya fueran por medio de recursos derivados de su ingreso neto; o bien por los obtenidos a través de créditos interestatales.

A raíz de la celebración del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, en 1975, teniendo en cuenta las nuevas directrices económicas y la gradual implantación del nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía se hace necesario adecuar y reestructurar el Sistema Bancario y sus funciones.

Para cumplir estos objetivos el Banco comenzó la elaboración de planes de crédito de forma experimental en un pequeño grupo de empresas (274), las cuales a partir de 1978 comenzaron a operar bajo los principios del cálculo económico representando un nueve por ciento del total de Empresas.

En 1979 se incorporaron el 60 % de las empresas al sector del cálculo económico, comenzando el crédito a jugar un papel relevante en la gestión económica de las mismas, a la que se incorporó posteriormente el resto de las empresas.

A partir del propio año 1978, el Banco Nacional de Cuba crea un sistema crediticio que se aplicaba en la mayoría de las empresas, que permitía, a partir de un límite de crédito autorizado a cada una, el otorgamiento de créditos por la “Cuenta Especial de Crédito” en la cual se registraba el movimiento completo de los medios de rotación de la empresa desde el momento del pago de las compras de valores materiales mercantiles, hasta el cobro de la producción mercantil, por lo que la mayor parte de los documentos puestos al cobro se cargaban en la cuenta del deudor contra un crédito automático que concedía el banco.

Lo real era que las empresas no cobraban ni pagaban, quien lo hacia era el banco y en la mayoría de los casos esto se lograba otorgándoles créditos. Este mecanismo permitió a las empresas vendedoras, obtener financiamientos ilegítimos, provocando que en la década de los ochenta las empresas acumularan gran cantidad de mercancías, que después serían inventarios ociosos por exceso y por desuso del orden de miles de millones de pesos. Este sistema estuvo vigente hasta 1985 con pocas variaciones.

En este período se desarrolla en el país una política de compras incorrecta que se tradujo en un incremento injustificado de las existencias productivas y de los créditos vencidos, que determinan en 1986 la introducción de cambios en el sistema crediticio vigente, acorde con los lineamientos emanados del Tercer Congreso del PCC y tendentes a elevar el control bancario en cuanto a acumulaciones innecesarias de existencias. En tal sentido debemos señalar que esta situación es resultante de las condiciones económicas del país, donde por una parte fluían los recursos procedentes del campo socialista en cantidades considerables, mientras que en ocasiones, el abastecimiento se retrasaba, lo que incidió en la conducta empresarial de incrementar los inventarios para garantizar el ciclo productivo.

Existieron una serie de factores que incidieron en estos resultados, entre los que podemos enumerar:

- Deficiente compatibilidad entre los planes materiales y financieros.
- Deficiente normación de inventarios.
- Dificultades en las relaciones mercantiles y el régimen de abastecimiento.
- Contabilidad no confiable.
- Los resultados de la empresa eran calificados por el cumplimiento del plan de producción, sin tener en cuenta los resultados financieros.

En virtud del Decreto Ley 24 de fecha 15 de mayo de 1979 se prohibió para las empresas estatales el uso de los instrumentos de crédito comercial como la letra de cambio y el pagaré y se fueron aplicando distintas formas de pago en diferentes etapas.

A principio de los años noventa, la economía cubana inició un proceso de transformaciones económicas, caracterizado por el tránsito de un modelo centralizado sobre la base de balances materiales y una muy elevada participación de la propiedad estatal, a otro en el cual una parte esencial de la planificación se realiza en términos financieros, existen diversas formas de propiedad y una parte significativa de las transacciones se realizan en condiciones de mercado, no obstante, se mantiene un predominio de la propiedad estatal, un conjunto importante de precios está regulado, parte del consumo es racionado y algunos recursos esenciales como los alimentos y los combustibles son objeto de balances materiales.

En septiembre de 1994 se emite la Resolución Conjunta MFP-BNC, que puso en vigor las “Normas Bancarias para el Control de las Compras y Ventas de Mercancías y Servicios y sus Cobros y Pagos” en la cual se ratificó el cheque como instrumento fundamental y casi exclusivo para efectuar transacciones comerciales. Luego se emitieron instrucciones complementarias que establecían el uso obligatorio del cheque controlado para los pagos superiores a 25 000.00 pesos, evitando la insuficiencia de fondos.

El reordenamiento de la actividad económica y empresarial del país y la introducción masiva de medios automatizados para el procesamiento de la información, tanto en las propias dependencias bancarias como en las entidades económicas, y la interconexión de las sucursales del sistema bancario nacional a través de la red pública de transmisión de datos, provocaron que en noviembre de 1997 se derogó la Resolución Conjunta anterior y se emitió la Resolución 20/97 del Banco Central de Cuba, en la que se dictaron las “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos en Moneda Nacional” las que tenían entre sus objetivos fundamentales estimular la utilización preferente y generalizada de instrumentos y procedimientos de pago más ágiles, seguros y de menor costo; así como la tramitación de las operaciones por la vía electrónica.

Estos medios de pago, el cheque y la transferencia electrónica, se mantuvieron como instrumentos de pago casi exclusivos, hasta noviembre del 2000, cuando se pone en vigor la Resolución 56/2000 del BCC y otras dictadas con posterioridad para perfeccionar el sistema de cobros y pagos.

## 2.2 Legislación Vigente

La legislación vigente en la actualidad en materia de cobros y pagos es muy variada y dispersa, lo cual dificulta su dominio por parte de los encargados de su aplicación. El Banco Central de Cuba (BCC) ha puesto en vigor las siguientes resoluciones:

- **Resoluciones 56 y 64 del 2000.”Normas bancarias para los cobros y pagos”.**

Tienen como objetivos reglamentar la ejecución de todos los cobros y pagos en MN y MLC que se deriven de una relación de compraventa o de prestación de servicios en el territorio nacional entre personas jurídicas, continuar contribuyendo al fortalecimiento de la disciplina financiera y a lograr la mayor celeridad posible en la rotación del dinero y en la liquidación de las transacciones comerciales, con el fin de propiciar una consecuente reducción del ciclo de cobros y de los recursos financieros en tránsito. Estimular la utilización preferente y generalizada de instrumentos y procedimientos de pago más ágiles, seguros y de menor costo; así como la tramitación de las operaciones por vía electrónica, en función de posibilitar la liquidación de las mismas en tiempo real.

Las mismas son de aplicación a todas las relaciones de cobros y pagos entre personas jurídicas y se excluyen de ellas a todas las relaciones de cobros y pagos en las que participen como una de las partes, trabajadores por cuenta propia u otras personas naturales.

- **Resolución 42/2001 “Normas sobre los pagos a privados por compra de bienes y servicios”.**

Tiene como objetivo regular los pagos de servicios o mercancías que realizan las personas jurídicas a los privados, a fin de que estos se efectúen cuando hayan sido agotadas las posibilidades razonables de adquirir estos productos o servicios por la vía estatal, con el fin de controlar el eficiente empleo de los recursos que el Estado pone a disposición de las entidades nacionales.

- **Resolución 74/2001 “Instrucciones complementarias de las resoluciones 56 y 64 del 2000”.**

Es de aplicación a todos los organismos que centralizan fondos en moneda libremente convertible de entidades facultadas para comprar en esas monedas, y tiene como objetivo uniformar la interpretación y aplicación de las disposiciones que norman la utilización de la letra de cambio en el territorio nacional.

- **Resolución 1/2002 “Normas sobre los pagos al sector cooperativo por compras de bienes y servicios”.**

Son sujetos de esta resolución todos los órganos y organismos del Estado, uniones, empresas, unidades presupuestadas, asociaciones y organizaciones vinculadas al presupuesto del estado y las compañías de capital 100 % cubano. Su objetivo es organizar e implementar el sistema de cobros y pagos del sector estatal al sector cooperativo con el fin de facilitar y controlar su ejecución.

Algunas de estas Resoluciones llevan aparejadas un conjunto de Instrucciones complementarias que regulan su aplicación. Además, se han adoptado Acuerdos por el Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba, que introducen nuevos elementos o modifican en parte algunas de las Resoluciones vigentes.

A todo lo anterior se adiciona que la aplicación de la Letra de Cambio y el Pagaré se rige por lo establecido en los Títulos X y XI del Código de Comercio de La República de Cuba, vigente desde el primero de mayo de 1886.

El 2 de octubre del 2008, se puso en vigor la Resolución 245 del 2008 del BCC, que establece las “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos” y reúne en un solo cuerpo legal las regulaciones de cobros y pagos, derogando las resoluciones anteriores.

Los principales cambios que introduce son los siguientes:

- Adiciona el combustible a los servicios que se pueden cobrar mediante orden de cobro.
- Se elimina la obligatoriedad de documentar con letras de cambio las operaciones por más de 50.0 MP.
- Extiende el uso de la tarjeta magnética hasta 100.0 MP.

- Limita la utilización del cheque nominativo no certificado de 25.0 a 10.0 MP.
- Limita el uso del cheque certificado, el cheque de gerencia y la transferencia bancaria hasta 100.0 MP.
- Se elimina el cheque a la orden y el cheque de gerencia a la orden.
- Introduce el crédito forzoso en las cuentas por pagar vencidas por más de seis meses.
- Establece la obligatoriedad del pago de un interés por mora.

En estas nuevas normas que entraron en vigor, al igual que en las anteriores, también se pretende garantizar los pagos de alto valor, con la misma exigencia de que las operaciones por importes superiores a 100.0 MP se ejecuten mediante carta de crédito local o mediante letras de cambio avaladas por una institución financiera.

A nuestro juicio, no están creadas las condiciones para esta exigencia, ya que en la actualidad, no es posible aplicar la carta de crédito local cuando el deudor opera en un banco y el acreedor en otro, por limitaciones en los sistemas automatizados de los bancos, quedando como único instrumento de pago posible a utilizar para estas transacciones, la letra de cambio avalada, lo cual exige la presentación de documentos por parte del solicitante del aval, que requieren de tiempo para su elaboración y requiere además tiempo para la realización del análisis de riesgo por parte de los analistas del banco.

## **2.3 Principales medidas aplicadas**

Desde finales de los años 90 y los primeros años del 2000 se realizaron por parte del BCC un grupo de acciones encaminadas a reducir el monto de las cuentas por cobrar y por pagar, que incluyó modificaciones al sistema de cobros y pagos, el análisis de los organismos con mayor incidencia en los volúmenes de estas cuentas y la creación de un Consejo Nacional de Cobros y Pagos con su representación en cada una de las provincias.

### **2.3.1 Aplicación de la Resolución 56/2000 del BCC**

La principal medida aplicada en esta fecha fue de carácter normativo, con la aplicación de la Resolución 56/2000, que introdujo cambios sustanciales en las Normas de Cobros y Pagos vigentes hasta ese momento, lo cual fue sucedido de un amplio proceso de divulgación sobre

la nueva legislación aplicada. Los objetivos fundamentales de la aplicación de estas normas eran los siguientes:

- Reglamentar los cobros y pagos en MN y MLC entre personas jurídicas derivadas de un acto de compraventa o prestación de servicios.
- Contribuir al fortalecimiento de la disciplina financiera y lograr una mejor rotación del dinero, con el objetivo de reducir el ciclo de cobros y de los recursos financieros en tránsito.
- Estimular la utilización de instrumentos y procedimientos más ágiles, seguros y de menor costo, para hacer liquidaciones en tiempo real.

Los cambios más significativos operados con la aplicación de estas normas fueron los siguientes:

- Se introducen nuevos instrumentos de pago, entre ellos, la Letra de Cambio, que ofrece varias ventajas:
  - Posibilita la iniciativa de cobro por el acreedor.
  - Obtener financiamiento por la vía del descuento.
  - Asegurar el cobro mediante la exigencia del aval.
  - Negociar el documento con otros empresarios (endoso).
  - En caso de impago, presentar la demanda por la vía ejecutiva.
- Se introduce la tasa de interés por el crédito comercial, así como la tasa de interés por mora.
- Se garantizan los pagos de alto valor, mediante las Disposiciones Especiales primera y segunda, las cuales regulan que las operaciones mayores de 50,0 MP tendrán que ser documentadas con letras de cambio y las operaciones mayores de 100,0 MP se ejecutarán mediante letras de cambio avaladas por instituciones financieras o cartas de crédito locales.

En nuestro criterio, la aplicación de esta resolución no tuvo el impacto esperado en cuanto a la disminución de los saldos de cuentas por cobrar y por pagar vencidos y en la reducción de los ciclos de cobros y pagos. En estos ocho años de vigencia, se aprecia que los principales

cambios que se introdujeron con su aplicación no han surtido los efectos esperados. Analizando cada uno de estos cambios propuestos observamos que:

- La introducción de nuevos instrumentos de pago se vio muy limitada ya que el pagaré no tuvo ninguna utilización, debido a que los bancos comerciales no ofertaron talonarios de pagarés.

La utilización de la letra de cambio ha sido muy discreta, por lo engorroso que resultan los trámites de aceptación y protesto, que requieren ser realizados en el domicilio del librado, además de que no se han utilizado algunas de sus principales ventajas como son el descuento, el aval y el endoso.

Se hizo una práctica habitual el aceptar letras sin fondos a su vencimiento, sin que ello tuviera consecuencias para el deudor. En el caso de las letras sin fondos a su vencimiento, que fueron domiciliadas en una cuenta bancaria y que el beneficiario decide mantenerlas al cobro en espera de que entren fondos, la comisión que cobra el banco se le deduce al beneficiario, sin que tampoco tenga consecuencias para el deudor.

Otra limitación en la circulación de las letras de cambio está en que el diseño elaborado por el BCC concibe sólo la participación del librador y el librado, coincidiendo la figura del tomador o beneficiario con el propio librador.

- La utilización de la tasa de interés por el crédito comercial y la tasa de interés por mora han sido prácticamente nulas, lo cual ha coadyuvado a la práctica de utilizar como fuente de financiamiento, el incumplimiento de las obligaciones de pago con los proveedores.
- No se logró garantizar los pagos de alto valor mediante la documentación de las operaciones con letras de cambio, letras de cambio avaladas por una institución financiera o mediante carta de crédito local. Para las instituciones financieras, el aval de efectos comerciales constituye una operación de riesgo, por lo que exigen a los solicitantes un conjunto de informes y documentos para realizar el análisis de riesgo de la solicitud, disponiendo de un término de hasta diez días para dar respuesta al cliente, lo que hace demorada y trabajosa la ejecución de los pagos mediante letras avaladas.

Por su parte, la ejecución de los pagos mediante carta de crédito local no tuvo aplicación porque los bancos comerciales no estaban preparados para ello. No fue hasta el año 2007 que el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) comenzó su aplicación. Aun hoy la carta de crédito local no se puede aplicar cuando el deudor opera en un banco y el acreedor en otro.

### **2.3.2 Apoyo a Organismos de la Administración Central del Estado**

Otra de las medidas aplicadas fue el apoyo con personal bancario especializado durante varios meses a los diez Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) con mayores volúmenes y dificultades para la conciliación y liquidación de sus cuentas por cobrar. Esta medida se aplicó en los meses de marzo a junio de 1998 y en los meses de septiembre a diciembre del 2005.

### **2.3.3 Fondo Rotatorio**

Una de las medidas aplicadas para solucionar el problema del impago a los productores fue poner un fondo del Presupuesto del Estado a disposición de las empresas acopiadoras de los organismos MINAZ, MINAGRI, MINAL y OLPP, para los casos en que estas entidades no dispusieran de la liquidez necesaria para saldar sus deudas con los productores, ni pudieran acceder a créditos bancarios.

Este fondo puede ser solicitado al banco por las entidades acopiadoras para pagar sus compras a UBPC, CPA, CCS y campesinos individuales, incluyendo las compras de cultivos varios, ganado mayor y menor, leche, arroz, miel, flores, semillas y la prestación de servicios autorizados.

La sucursal bancaria que recibe la solicitud no tiene que realizar un análisis de riesgo y la misma está facultada para evaluar, aprobar y otorgar el fondo, independientemente del monto solicitado, aún cuando existieren impagos de solicitudes anteriores, por lo que resulta muy ágil su tramitación y otorgamiento.

Estos recursos se entregan por 180 días, a una tasa de interés del 4% anual, con una tasa de interés por mora del 1 % en caso de impago y se sitúan en la cuenta corriente del cliente, debiendo quedar firmado un contrato entre la sucursal bancaria y la entidad por cada una de las entregas del fondo.

### **2.3.4 Crédito especial de pago por factura**

Otra de las medidas tomadas en el 2007 para solucionar el problema del impago a los productores es el crédito especial de pago contra factura. Este mecanismo fue diseñado para permitir a los productores agropecuarios una vía de cobro de sus facturas de forma rápida y automática mediante la presentación en la Sucursal bancaria donde operan su cuenta corriente de la factura emitida y aceptada por la entidad acopiadora, previo cumplimiento, por parte de los productores, Cooperativas de Créditos y Servicios Fortalecidas (CCSF), Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), de determinados requisitos como tener constituidos su órgano de administración, llevar la contabilidad según lo establecido y tener las condiciones de seguridad para la custodia del dinero en efectivo.

Se financian los productos contratados entre los productores y las empresas acopiadoras, las cuales informarán a las sucursales bancarias las producciones contratadas. Las sucursales le abrirán a las entidades acopiadoras, una línea de crédito revolvente hasta un año, con facilidad de renovación, a la cual se cargarán los importes de los fondos entregados a las CCSF, CPA y UBPC. Estos financiamientos devengan una tasa de interés del 4% anual. Los bancos donde tengan su cuenta los productores cobran un 0.25 % de comisión por cada operación que se realice.

Los bancos de las entidades acopiadoras abrirán cuentas escrow donde retendrán mensualmente el por ciento que representen las contrataciones de los productos autorizados del total de sus ingresos.

Los cultivos autorizados en este procedimiento son: cultivos varios, leña y carbón, ganado mayor y menor, frutales, cítricos, leche y queso, café y cacao, coco, también se incluyen las semillas, servicios de acarreo y transportación de cultivos.

En todo este proceso se ha fortalecido el papel del banco, asesorando a los clientes en estos procedimientos, asistiendo a las conciliaciones mensuales a nivel de municipio, identificando a todas las CCSF, CPA y UBPC autorizadas a trabajar por el sistema de pago contra factura, analizando la situación de cada CCSF en cuanto al estado de creación de los requisitos establecidos por la disciplina de caja, identificando en cada sucursal las entidades que tiene funciones de acopio y contar con la información requerida para la apertura de las líneas de crédito revolvente.

### **2.3.5 Instrucción 4 / 2006 sobre el pago de sentencias judiciales**

Por el importe de las sentencias judiciales en CUC pendientes de pago por insuficiencia de fondos, en las que el beneficiario y el deudor son empresas estatales y compañías mercantiles de capital 100% cubano, las sucursales de los acreedores abrirán cuatro certificados de depósitos a plazo fijo, cada uno de ellos por el valor del 25 % del total de la sentencia, con vencimiento, el primero a un año y los restantes, con tres meses de diferencia el uno del otro.

Los certificados de depósito no devengarán intereses y podrán ser endosados, para el pago de otras sentencias judiciales, con previa autorización de BCC.

Una vez notificada la apertura de los depósitos, los bancos de los deudores notificarán a los tribunales que las sentencias fueron ejecutadas “con depósito a plazo fijo”.

### **2.3.6 Préstamos forzosos para la liquidación de cuentas por pagar a proveedores**

Procedimiento dispuesto por el BCC para sancionar el impago de las deudas y la liquidación de cuentas por pagar a proveedores. Con su aplicación se atacan las indisciplinas de compradores y vendedores: al que compra y no paga, recibiendo un préstamo forzoso que generará elevados intereses, y al que vende y no cobra, cancelando el recibo líquido de los recursos.

Son sujetos de este procedimiento, las empresas estatales cubanas y las sociedades mercantiles de capital cubano. Los deudores recibirán préstamos con carácter forzoso de sus bancos, que le permiten eliminar su cuenta por pagar. Los acreedores recibirán los recursos

contablemente para la eliminación de sus cuentas por cobrar, pero dichos importes se transferirán el propio día de su recepción al fondo creado para este fin.

Los bancos de los deudores contabilizan un préstamo forzoso a las entidades deudoras por las cuentas por pagar vencidas con más de 180 días, por un tiempo máximo de tres años y con 180 días de gracia para el principal y los intereses, a una tasa del 10 % de interés anual.

Los bancos de los acreedores al recibo de la transferencia del banco del deudor, abrirán de oficio, sólo para este fin, cuentas de ingreso, desde las cuales al cierre del propio día se realizará la transferencia al fondo al Presupuesto del Estado. Los recursos no se acreditan a la cuenta corriente del acreedor.

La entidad que compra mantiene sus obligaciones dentro de sus pasivos, lo que ahora ante el banco. La entidad que cobra, elimina la cuenta por cobrar de sus activos y pierde los ingresos.

### **2.3.7 Descuentos obligatorios con FINATUR**

En el mes de abril del 2007 se designó a la Institución financiera no bancaria FINATUR para realizar descuentos de cuentas por cobrar como una vía de solución a las cuentas envejecidas. Inicialmente se trabajó con aquellas cuentas por cobrar vencidas por más de un año y posteriormente se autorizó a que se descontaran todas las cuentas por cobrar vencidas por más de 180 días, a una tasa de descuento que osciló entre el 8 y el 12 %, otorgándosele a los deudores préstamos para el pago de la deuda a FINATUR que en algunos casos llegaron a alcanzar un plazo de hasta ocho años sin intereses.

En abril del 2008, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros acordó que todas las empresas cubanas con cuentas por cobrar vencidas estaban obligadas a descontarlas en FINATUR, lo que se dio en llamar “descuentos obligatorios”.

Una característica de estos descuentos obligatorios es que se incluyen todas las cuentas por cobrar vencidas, independientemente de su tiempo de envejecimiento y sin realizar análisis de riesgo.

### **2.3.8 Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real**

La creación del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (SLBTR) fue una de las medidas aplicadas por el BCC para lograr canales de cobros y pagos más ágiles y eficientes que permitan reducir el tiempo en la tramitación de las operaciones.

El SLBTR es un sistema automatizado de compensación que garantiza que entre los Bancos que participan en él, todas las transacciones u operaciones interbancarias se realicen de forma electrónica, haciéndolas mas rápidas y eficientes. Antes del surgimiento de este sistema, estas operaciones se realizaban de forma manual, es decir, una persona en cada Banco llevaba consigo hasta los demás, valijas llenas de documentos contables que se habían presentado en su banco, corriendo el riesgo de extravío, además de tener que esperar algún tiempo para que los mismos fueran contabilizados.

En el SLBTR aparecen dos elementos o niveles fundamentales: el Banco Central de Cuba y los bancos participantes.

El Banco Central de Cuba es el centro de todo el sistema, actúa como elemento conciliador, en él cada banco participante posee una cuenta propia para SLBTR donde se van a contabilizar los Débitos y Créditos que se reciban de los demás participantes. Es el único punto de contacto entre todos los participantes, ya que entre ellos no existe relación directa.

Los bancos participantes son los bancos comerciales que participan en el SLBTR, en estos momentos forman parte: Banco de Crédito y Comercio, Banco Metropolitano, Banco Internacional de Comercio SA y el Banco Popular de Ahorro.

### **2.4 Situación actual en la provincia de Sancti-Spíritus**

En el mes de mayo del 2009 se constituyó el Grupo de Trabajo Provincial para el trabajo de cobros y pagos, por indicación del Departamento Económico del Comité Central del Partido. La tarea inicial fue lograr la conciliación de las deudas entre compradores y vendedores, con vistas a que los acreedores solicitaran a su banco la venta a FINATUR de las cuentas conciliadas.

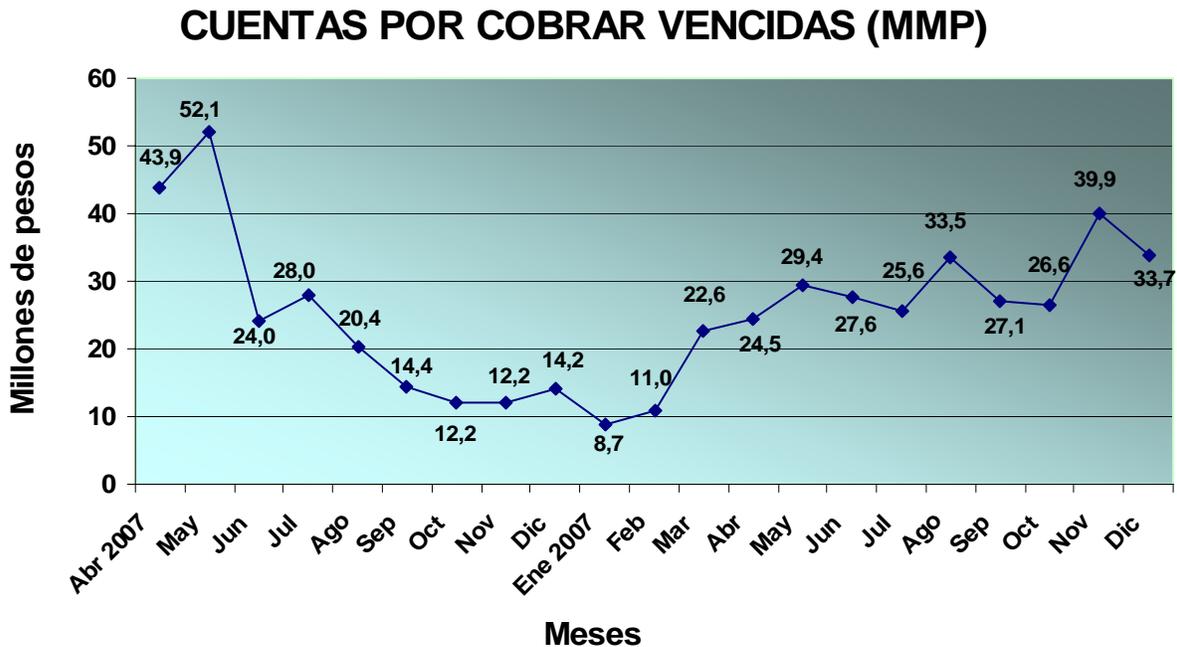
Se visitaron 25 de las entidades con más alto saldo de cuentas por cobrar vencidas para puntualizar el estado de la conciliación de saldos con los deudores, definir las fechas de presentación al banco de la solicitud para la venta a FINATUR de las cuentas por cobrar y las medidas organizativas que adoptarían para garantizar en el futuro, que no se repita la actual situación de deterioro con estas cuentas.

Se aprobaron descuentos por 38.1 millones de pesos, que fueron destinados prioritariamente a liquidar cuentas por pagar vencidas. Se tramitaron cartas de crédito local por 62.2 millones de las empresas minoristas de comercio para efectuar pagos a la Empresa Provincial Mayorista de Alimentos.

Se incorporaron al mecanismo de pago por factura a todas las CPA y CCSF de la provincia, así como a más del 80 % de las UBPC del territorio, lográndose eliminar los impagos a los productores de base por parte de las empresas acopiadoras.

La evolución de las cuentas por cobrar vencidas en la etapa de abril del 2009 al cierre de diciembre del 2010 muestra una discreta disminución de 10.2 millones de pesos, apreciándose una inestabilidad en los montos que fluctuaron de 8.7 millones en enero del 2010 a 39.9 millones en noviembre de ese mismo año, según se muestra en el siguiente gráfico:

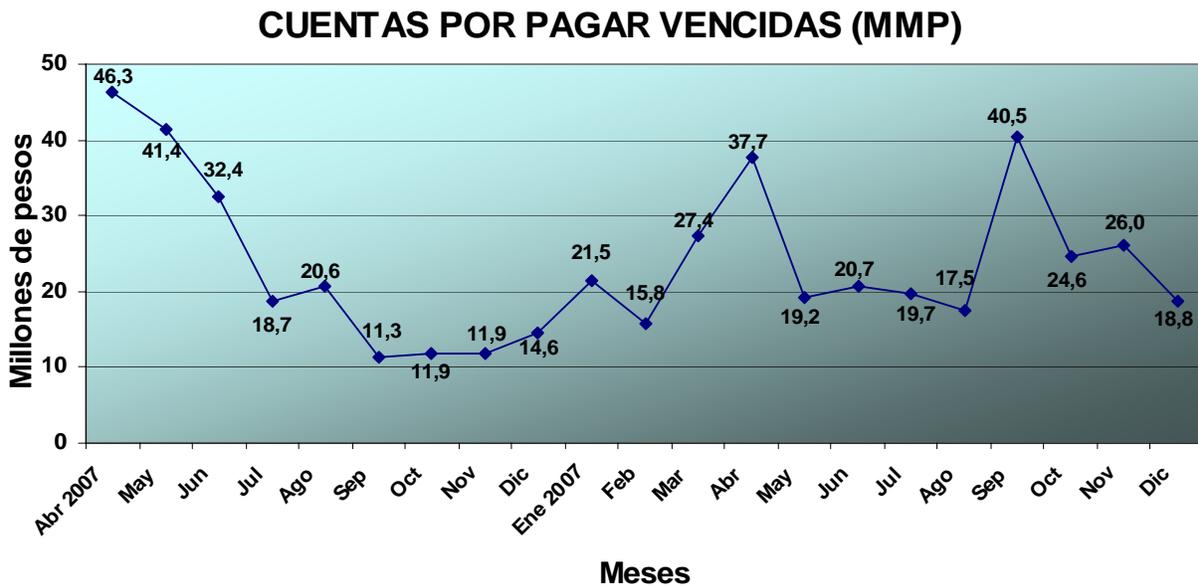
**GRÁFICO 2.1 CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS**



(Fuente: Elaboración propia).

La evolución de las cuentas por pagar vencidas en la etapa de abril de 2009 al cierre de diciembre del 2010 muestra una disminución de 27.5 millones de pesos, apreciándose igualmente una inestabilidad en los montos por meses que fluctuaron de 11.3 millones en septiembre del 2009 a 40.5 millones en septiembre del siguiente año, según se muestra en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 2.2 CUENTAS POR PAGAR VENCIDAS**



(Fuente: Elaboración propia).

Estas disminuciones logradas en los montos de las cuentas por cobrar y por pagar vencidas en el período analizado, pueden considerarse poco significativas, atendiendo a la inestabilidad de los saldos y a que se lograron básicamente mediante los descuentos obligatorios aprobados centralmente, sin que se requiriera para ello de un análisis de riesgo.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LA CADENA DE IMPAGOS DEL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO**

### **Introducción**

A partir de la hipótesis que se ha planteado esta investigación y de los objetivos de la misma, en este capítulo se realiza un análisis de las causas que inciden en la cadena de impagos.

La existencia de deficiencias en la administración del efectivo se manifiesta en los problemas de liquidez empresarial reflejados en las relaciones de cobros y pagos y en la ruptura del ciclo del efectivo.

Una primera aproximación al fenómeno de la cadena de impagos debe partir del análisis de por qué las entidades no cumplen sus compromisos de pago, diferenciando si se trata de que no tienen efectivo o es una decisión tomada por la empresa.

La insuficiente disponibilidad de efectivo puede ser el resultado de dos problemas fundamentales: no tener el capital de trabajo suficiente (exceso de activos circulantes sobre los pasivos circulantes) y/o no poseer una adecuada estructura del activo circulante.

El análisis consistió en identificar las causas que inciden en el impago de las deudas, clasificando las causas según su origen en interno o externo, considerando como internas las que responden a las decisiones a tomar por la dirección de la empresa y como externas las que no dependen de la voluntad de la entidad. Además, en el análisis se diferencia si el impago obedece a insuficiencia de efectivo para enfrentar el pago en el tiempo convenido, ya sea por no disponer del capital de trabajo suficiente o por no poseer una adecuada estructura del activo circulante, o si aún existiendo los recursos líquidos, el impago obedece a una decisión de la empresa.

Entre las causas que obedecen a insuficiencia de efectivo por déficit de capital de trabajo, que impiden enfrentar los pagos en el tiempo convenido se encuentran:

#### **❖ Ineficiencia económico-productiva. (Interna)**

Cuando los resultados económico-productivos de las entidades son favorables, tienen una incidencia directa en la generación de flujos de efectivo positivos, ya sea por el aumento de las entradas debido al crecimiento de los volúmenes de ventas, o por la disminución de las salidas de efectivo debido a que una mayor eficiencia en la operación provoca un menor gasto promedio diario de efectivo, así como la reducción del ciclo de efectivo.

En nuestro criterio, esta es la causa que tiene mayor incidencia en los volúmenes de cuentas por pagar vencidas, debido a que la ineficiencia en la gestión está presente en un considerable número de entidades en las que se incrementan los gastos sin un respaldo productivo, reduciendo su disponibilidad de capital de trabajo.

#### ❖ **Deficiencias en el control interno de las empresas. (Interna)**

Un sistema de control interno es el conjunto de medidas que toma la organización con el fin de, entre otros, proteger sus recursos contra el desperdicio, el fraude o el uso ineficiente.

Los resultados de los controles gubernamentales, informes de verificaciones e inspecciones fiscales, informes de auditorías, informes de comprobaciones, inspecciones y supervisiones, así como las quejas y denuncias de la población, muestran un alto grado de deficiencias en el control interno de las empresas, en las que están presentes las indisciplinas, ilegalidades, hechos delictivos y manifestaciones de corrupción, que se traducen en apropiación indebida, robo y desvío de recursos de todo tipo.

Cuando durante el ciclo de conversión de los activos se produce la pérdida o faltante de recursos, como consecuencia de deficiencias en el control interno, el efectivo generado al final del ciclo experimenta un decremento que disminuye el capital de trabajo a disposición de la empresa.

#### ❖ **Exigencia por los proveedores del pago anticipado o en simultáneo como requisito para la entrega de las mercancías o la prestación del servicio. (Externa)**

Se ha convertido en una práctica generalizada por parte de un gran número de proveedores, la exigencia del pago anticipado o en simultáneo de los productos y/o servicios que

comercializa, como requisito previo para la entrega de los mismos, como un mecanismo para reducir o evitar el impago de los clientes.

Este es un factor que reduce el período de pago de los compradores, incrementándose el ciclo de efectivo y por consiguiente, su necesidad de capital de trabajo.

Esta exigencia por parte de los proveedores se ve favorecida por la ausencia de un marco regulatorio que ampare al cliente y por las condiciones económicas existentes en nuestro país, en que una considerable cantidad de los productos y servicios que se comercializan constituyen un mercado cautivo, o sea, que los circula un único proveedor, y en muchos casos en que dos o más proveedores comercializan un mismo producto o servicio, estos no se muestran interesados en competir ofertando mejores condiciones en la forma de pago, manifestándose un poder negociador del proveedor sobre el cliente.

El no conocimiento por las Salas de lo Económico de los Tribunales Populares de asuntos en la etapa de concertación, y el vacío normativo para solucionar diferendos precontractuales, posibilitan la concertación de contratos con cláusulas lesivas a los intereses económicos de las entidades.

#### ❖ **Alargamiento del ciclo de efectivo. (Interna)**

Administrar eficientemente el ciclo de inventario-producción y cobrar prontamente las cuentas por cobrar, son las estrategias básicas para disminuir el ciclo de efectivo y como consecuencia disminuir el capital de trabajo necesario.

Los procedimientos deficientes de compras, las técnicas defectuosas de fabricación y los métodos de ventas mal dirigidos, pueden dar por resultado la acumulación de un inventario excesivo que no se puede vender.

Con mucha frecuencia en las empresas se alarga el ciclo de efectivo como consecuencia de la acumulación de inventarios innecesariamente altos, por la acumulación de inventarios de lento movimiento y por la existencia de inventarios ociosos.

#### ❖ **Ejecución de inversiones a partir del fondo de operaciones corrientes. (Interno)**

Las entidades estatales pueden financiar las inversiones a partir de los fondos de inversión estatal, con recursos propios de la empresa a partir del fondo de amortización que puede quedar a su disposición, o utilizando financiamientos bancarios a mediano o largo plazo. Cuando las entidades financian sus inversiones con los fondos de sus operaciones corrientes se produce una reducción de su capital de trabajo.

❖ **Salidas de efectivo que no se corresponden con la operación normal de la empresa, ni con la disponibilidad del mismo. (Externa)**

Las empresas estatales aportan mensualmente el 35 % de su utilidad contable, como pago a cuenta de las utilidades, pero la existencia de utilidad no significa que la misma se encuentre en forma de efectivo, sin embargo, cuando la empresa la aporta, sí sale del efectivo.

La utilidad contable se calcula a partir de los ingresos y gastos que se reconocen en la etapa, y se reconocen sólo los gastos en que se incurrió para la realización de la venta registrada en la etapa, existiendo gastos en los que se incurrió, los cuales, al no efectuarse la venta del producto en que se aplicaron, no se reconocen en la etapa.

La exigencia del aporte del impuesto de circulación antes de haberse efectuado el cobro de las mercancías, constituye también una salida de efectivo que no se corresponde con la disponibilidad del mismo, por lo que se afecta la liquidez de la empresa.

Entre las causas que obedecen a insuficiencia de efectivo por inadecuada estructura del activo circulante se encuentran:

❖ **Limitada utilización de productos y servicios bancarios para agilizar la disponibilidad de efectivo. (Interna)**

Las entidades pudieran agilizar la disponibilidad de efectivo, utilizando diferentes productos y servicios bancarios que ofertan los bancos comerciales, como son: los préstamos, líneas de crédito, leasing, factoring, descuentos de efectos y otros, descritos en el primer capítulo, que ofrecen determinadas ventajas a los clientes de acuerdo a sus características.

En ocasiones, la no utilización de estos productos y servicios obedece al desconocimiento de los mismos por parte de los directivos y funcionarios relacionados con el tema en las entidades. En otros casos las empresas no se muestran interesadas en su utilización porque ello implica un costo financiero que reduce su utilidad, máxime cuando no pagar aparentemente no acarrea efecto económico alguno.

Existen casos además en que aún cuando las entidades presentan solicitudes de financiamientos a los bancos, no pueden acceder a ellos, ya que esta es una operación de riesgo para las instituciones financieras y las mismas no están obligadas a otorgarlos, sino que tienen la facultad de aprobarlos en dependencia de un análisis de riesgo.

❖ **No utilización del flujo de caja proyectado como herramienta de dirección. (Interna)**

Una tarea de vital importancia para la entidad es la proyección de los acontecimientos y acciones que se espera en el futuro. Con este fin se elabora el flujo de caja proyectado, cuyo propósito básico es proporcionar información sobre las entradas y salidas de efectivo de la empresa durante un período determinado, facilitando la evaluación de aspectos tales como:

- La capacidad de la entidad para generar flujos de efectivo positivos en periodos futuros.
- La capacidad para cumplir sus obligaciones.
- Las necesidades futuras de efectivo para realizar las operaciones.

El procedimiento de previsión de las necesidades de efectivo se establece específicamente para el presupuesto anual de efectivo, con desglose trimestral, aunque se sugiere que las entidades también lo elaboren para períodos inferiores: mensual, quincenal, decenal, semanal u otros, en dependencia de las características de la actividad que desempeñe la entidad o de acuerdo a sus necesidades.

Pocas empresas utilizan esta herramienta para prever posibles riesgos futuros de impagos, sin embargo, la práctica ha demostrado que la elaboración frecuente de los flujos de caja, incrementa el dominio de su actividad financiera.

❖ **Deficiente gestión de cobro. (Interna)**

El impago por parte de los clientes se puede deber a una deficiente gestión de cobro del acreedor como resultado de:

- Facturación ilegible, con errores o emitida fuera de fecha.
- No realización de conciliaciones periódicas de la deuda con los clientes.
- Deficiente registro, control y análisis de las cuentas por cobrar.
- No realización de reclamaciones formales a los clientes morosos en el pago.
- No segmentación de la cartera de clientes de acuerdo a su credibilidad.
- No se verifica por parte del acreedor, la situación financiera del deudor antes de efectuar la transacción.
- Falta de comunicación entre las empresas que ofertan bienes y servicios y las que los reciben.
- El área comercial no se involucra en la gestión de cobro.
- No se presentan demandas ante la Sala de lo Económico del tribunal.
- No utilización de la tasa de interés por el crédito comercial y la tasa de interés por mora.
- No documentar las deudas con letras de cambio.

#### ❖ **Demoras en la tramitación y obtención de subsidios y compensaciones**

Las empresas pueden recibir subsidios y compensaciones del presupuesto del estado por diferentes conceptos: subsidios a productos, por diferencias de precios, por rebajas de precios, por ejecutar determinadas labores y por pérdidas planificadas, con lo cual pueden resarcirse del déficit experimentado en su capital de trabajo.

La tramitación de estos subsidios generalmente se realiza al finalizar determinado periodo y en muchos casos las entidades son morosas en presentar la documentación que se exige por el Ministerio de Finanzas y Precios, ya sea por indisciplina o porque la misma resulta engorrosa, lo cual trae consigo demoras en su obtención. También se producen demoras a causa de que en determinado momento el presupuesto no dispone de fondos suficientes.

La falta de oportunidad en el financiamiento de los subsidios y compensaciones establecidas por el Ministerio de Finanzas y Precios, significan un período de tiempo en que las entidades

no dispondrán del efectivo necesario para continuar operando y cumplir sus obligaciones de pago.

Esta situación se utiliza como “justificación” por muchas entidades para incumplir sus compromisos de pago, sin embargo pudieran solicitar créditos bancarios ofreciendo como respaldo el subsidio pendiente de recibir del presupuesto, lo cual le permitiría liquidar en tiempo sus deudas comerciales y una vez que reciba el subsidio, liquidar su deuda bancaria.

#### ❖ **Deficiente contratación económica**

El contrato económico es una relación jurídica, un acuerdo de voluntades, del que surgen derechos y obligaciones entre dos o más sujetos económicos. Es un medio de organización y dirección de las relaciones económicas que se establecen entre las entidades. El establecimiento de contratos económicos constituye una necesidad para todas las entidades en su actuar económico productivo.

Durante décadas, la contratación económica en nuestro país ha adolecido de ser meramente formal, limitándose a la firma de preformas y modelos de contrato con condiciones generales, en muchos casos de carácter adhesivo, que se rellenan sin ajustarse a las características y necesidades de las partes contratantes ni del negocio que se pacta.

En particular, las deficiencias más comunes que se aprecian en la contratación económica en relación a los cobros y pagos son las siguientes:

- No se define la cuenta bancaria del deudor y el acreedor.
- No se define el o los instrumentos de pago a utilizar.
- No se define la tasa de interés por el crédito comercial, ni la tasa de interés por mora.
- No se define la cantidad, calidad, precio y plazos de entrega de los productos.
- No se define el valor total del contrato.
- La solución de conflictos entre entidades de un mismo organismo por la vía administrativa es prácticamente nula.
- Concertación apresurada de los contratos sin la evaluación previa del área financiera.
- Desconocimiento de los términos para reclamar o demandar ante los tribunales.

- Práctica negativa de algunos ministerios que prohíben a las entidades del organismo que se demanden unas a otras.
- No realización de conciliaciones de la deuda con los clientes.
- No realización de la reclamación formal a clientes morosos en el pago.

Estas deficiencias en la contratación no solo entorpecen las relaciones de cobros y pagos entre las partes contratantes, sino que además, pueden limitar la concesión de créditos bancarios, ya que en el análisis de riesgo que realizan los bancos comerciales, se evalúan los contratos económicos que respaldan las producciones que son objeto de crédito.

#### ❖ **Doble circulación monetaria. (Externa)**

La doble circulación monetaria afecta la gestión de cobros y pagos desde varios puntos de vista. Uno de ellos es que la tasa de cambio oficial, hasta tanto no refleje una real correspondencia del peso cubano con otras monedas, abarata contablemente determinados costos de importación, convirtiéndose en un subsidio indirecto a las producciones que en algunos casos facilitan un artificial equilibrio financiero e incluso un margen excesivo de ganancia que le posibilitan a la entidad mantener un alto índice de solvencia aún cuando no cobran adecuadamente.

Otro aspecto es que la concentración del manejo de las cuentas en divisas a nivel de grupos empresariales, uniones de empresas y ministerios, hace más lentos los flujos de efectivo hacia las entidades de los niveles inferiores, provocando falta de liquidez en los centros que ejecutan los pagos y exceso en los centros encargados del cobro.

Un tercer aspecto es relativo a los mecanismos de pago del contravalor, por el cual las empresas no autorizadas a operar cuentas en divisas, pero que sí efectúan ventas en moneda extranjera, pueden experimentar déficit de moneda nacional por demoras en recibir el contravalor.

Entre las causas de impago que obedecen a una decisión de la empresa, aun cuando ésta dispone de recursos líquidos, se encuentra:

❖ **Inexistencia de mecanismos que sancionen el impago de las deudas. (Externa)**

Algunas entidades, para reducir el ciclo de efectivo y disminuir el capital de trabajo necesario, utilizan como medida la prolongación del ciclo de pagos, basados en la filosofía de que “si eres una liebre al cobrar y una tortuga al pagar, tu negocio prosperará”, lo cual ciertamente puede favorecer individualmente a la empresa, pero contraviene el principio socialista refrendado en el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”, en el que se formulan 25 principios, encabezados por el de: “Priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades”.

A criterio de este autor, la impunidad que ha prevalecido durante muchos años ante la forma de actuar descrita en el párrafo anterior, es una de las causas que tiene un peso importante en la proliferación de la cadena de impagos y una de las mayores debilidades que se afrontan en la batalla por lograr la disciplina en las relaciones de cobros y pagos entre las entidades.

En la actualidad el único procedimiento existente para sancionar el impago de las deudas es la aplicación de forma experimental de “Préstamos Forzosos” para la liquidación de cuentas por pagar a proveedores. Con su aplicación se atacan las indisciplinas de compradores y vendedores: al que compra y no paga, recibiendo un préstamo forzoso que generará elevados intereses, y al que vende y no cobra, cancelando el recibo líquido de los recursos.

Esta medida sancionadora se ha aplicado en muy pocos casos, cumpliendo objetivos aleccionadores y ejemplarizantes, ya que resulta traumática para el acreedor al perder la totalidad de los recursos. En nuestro criterio, aunque esta es una medida válida, tiene dos inconvenientes: el primero, que se aplica a las deudas vencidas con más de 180 días, por lo que el incumplimiento persiste por un prolongado periodo de tiempo antes de ser sancionado; y el segundo, que el acreedor pierde la totalidad de los recursos, disminuyendo su capital de trabajo, lo cual puede inducir a nuevos impagos, produciéndose lo que se conoce como efecto boomerang.

Con la aplicación de la Resolución 56/2000 del BCC se estableció la posibilidad de que los acreedores otorgasen créditos comerciales, pudiendo acordar entre las partes una tasa de interés cuyo nivel máximo fue aprobado mediante el acuerdo 144/00 en un 8% en CUP, además se estableció la posibilidad de que los acreedores reclamasen el pago de una tasa de interés por mora en los casos de incumplimientos, que podía ascender al 10 % en CUP, según lo aprobado en el propio acuerdo 144/00.

Recientemente el Acuerdo 41/08 del Comité de Política Monetaria del BCC ratificó las tasas anteriores y amplió la posibilidad de que en caso de impago en operaciones que no tenían establecido crédito comercial previamente, se aplique una tasa de interés por mora del 4 % anual en CUP.

Uno de los objetivos fundamentales de la aprobación de estas elevadas tasas de interés, era lograr que el costo de no pagar en los plazos establecidos, fuera superior al costo de obtener un financiamiento bancario para pagar las deudas.

En la práctica, durante estos ocho años de vigencia de la Resolución 56, la utilización de la tasa de interés por el crédito comercial, así como la utilización de la tasa de interés por mora, ha sido casi nula, por lo que los impagos de las obligaciones por las empresas incumplidoras de sus compromisos de pago, se han convertido en un crédito gratuito que constituye un estímulo a la indisciplina.

Estas empresas incumplidoras de sus obligaciones de pago se están financiando con los recursos de otras entidades, en su mayoría empresas estatales, por lo que se puede inferir que las mismas se están financiando gratuitamente con los recursos del Estado. La acumulación de liquidez por estas empresas les permite suplir su ineficiencia disponiendo del dinero que tienen comprometido por concepto de cuentas por pagar sin que tenga consecuencias para ellas.

En su intervención ante los directores de empresas en perfeccionamiento empresarial, el compañero Francisco Soberón planteó: “Todas las medidas que hemos tomado, ... , van dirigidas a que la economía funcione con mayor dinamismo y efectividad, a fortalecer la disciplina, a que puedan definirse siempre las responsabilidades inherentes a cada cual, a que

el ineficiente o el indisciplinado sea siempre penalizado y si no resuelve sus problemas, llegue el momento que le sea imposible operar y que el eficiente cuente con medios financieros idóneos para potenciar al máximo sus posibilidades.”

La posible penalización a las entidades incumplidoras de sus obligaciones de pago queda sujeta a que los acreedores ejerzan su derecho de exigir el pago de la tasa de interés por mora, lo cual en la inmensa mayoría de los casos no se exige, al no existir reconocimiento de la variación del valor del dinero en el tiempo.

Consideramos necesario aplicar un mecanismo sancionador que contribuya a lograr una exigencia sistemática sobre los deudores, lo cual constituye una de las mayores debilidades que ha enfrentado esta problemática, y que contribuya además a la estrategia de atacar las cuentas por pagar, sobre las cuales las entidades tienen mayor autonomía para actuar.

#### ❖ **Falta de control y exigencia por parte de los OACE y los OLPP. (Externa)**

La superficial y poco sistemática atención a las empresas por parte de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de la Administración Provincial (CAP) incide en la falta de control y exigencia por parte de estos organismos hacia las empresas sobre la administración de las cuentas por cobrar y por pagar.

Esta falta de control y exigencia por los OACE y los CAP a sus entidades subordinadas se evidencia en el hecho de que en la mayoría de ellos, los montos de las cuentas por cobrar y por pagar, entre entidades del propio organismo, representan más del 50 % del total.

Existen, además, otras causas que repercuten en el mal funcionamiento del sistema de pagos, entre las que se encuentran:

#### ❖ **Insuficiente preparación de directivos y funcionarios. (Interna)**

La insuficiente preparación de dirigentes y funcionarios relacionados con la gestión de cobros y pagos influye directamente de forma negativa en sus resultados, ya sea por el desconocimiento o poco dominio sobre los distintos tipos de instrumentos de pago, por desconocimiento o poco dominio de los productos y servicios bancarios asociados al tema, o

por su escasa calificación en técnicas de administración del capital de trabajo, o por deficiente preparación en materias jurídicas.

Este es un factor que está muy presente en determinados sectores y ramas de la economía, con una incidencia marcada en las entidades de subordinación local, en las que por sus limitadas condiciones de trabajo y escasa remuneración, resultan poco atractivas y no logran el personal idóneo para desempeñar estas funciones.

La deficiente calificación de los recursos humanos influye además en casi todos los restantes factores causales que inciden en la cadena de impagos.

#### ❖ **Deficiente información estadística. (Externa)**

El método que comúnmente utilizan las empresas para evaluar la situación de las cuentas por cobrar y por pagar es mediante un informe de antigüedad de los saldos, el cual muestra los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar al final del período que se analiza, estableciendo diferentes grupos de edades de acuerdo al período de tiempo que los saldos han estado vencidos y pendientes de cobro a partir del momento en que fue realizada la venta.

Este informe no está establecido por el Sistema de Información Estadístico Nacional, por lo cual no existe una metodología única para su elaboración, y dada la diversidad de sistemas automatizados que coexisten en el país, cada entidad establece sus propios criterios para definir la edad de las cuentas, por lo que la información no es homogénea ni confiable.

Hemos observado entidades en que las cuentas por cobrar por ventas a terceros de producciones secundarias, se contabilizan como cuentas por cobrar diversas, lo cual, a nuestro juicio, obedece a una interpretación errónea del clasificador nacional de cuentas, debiendo contabilizarse como cuentas por cobrar a corto plazo, ya que se trata de ventas a clientes mediante la emisión de facturas.

En muchos casos la información se emite tardía y los organismos controladores no pueden consolidar a tiempo la información, lo cual dificulta la toma de decisiones. Esta es una de las

causas de la poca utilización del Clearing bancario, ya que para su realización se requiere de información oportuna, de forma que permita actuar con rapidez y sincronización.

❖ **No funcionamiento sistemático de las comisiones de cobros y pagos. (Externa)**

Las comisiones de cobros y pagos a nivel territorial no han tenido un funcionamiento sistemático, su actuar ha sido por “campañas”, con resultados temporales discretos que se vuelven a deteriorar cuando se “desactiva” su funcionamiento.

❖ **No se comprende su importancia. (Externa)**

A pesar de las transformaciones económicas realizadas en la economía cubana desde principios de los años noventa, caracterizadas por el tránsito de un modelo centralizado de balances materiales, a otro en el cual una parte esencial de la planificación se realiza en términos financieros, aun no se entiende a cabalidad que cobrar y pagar constituye una de las principales obligaciones de la dirección de las empresas y que la medición de la eficiencia debe hacerse sobre la base de su rentabilidad, su solvencia y su liquidez.

La situación financiera en términos de costos, ganancia o pérdidas, disciplina en los cobros y pagos y otros, no se valoran sistemáticamente en su justa medida en las comprobaciones, chequeos y evaluaciones de las entidades económicas por parte de los organismos superiores, predominando el análisis de los resultados productivos en términos del cumplimiento del plan de producción, por lo que las consecuencias para aquel que incumple sus obligaciones en términos de cobros y pagos, son siempre menores que para aquel que incumple sus compromisos productivos.

En la actualidad, el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que está vigente en nuestro país es el llamado Perfeccionamiento Empresarial. En el Decreto-Ley 187 “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial”, en el subsistema de Relaciones Financieras se trata el tema de las cuentas por cobrar y por pagar en el punto 11.1.19 en el que se expresa: “La actividad de cobrar y pagar constituye una de las principales obligaciones de las empresas para lograr la liquidez necesaria en la misma, por lo tanto, aún cuando ésta cumpla físicamente sus planes de producción y de ventas, si no las realiza monetariamente mediante

el cobro, la empresa no contará con la liquidez necesaria para materializar sus resultados y las acciones que de ello se deriven”.

Consideramos que la forma somera en que se trata el tema de cobros y pagos en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial contribuye a que los directivos y empresarios le resten importancia al mismo.

#### ❖ **Demoras y limitaciones en el intercambio de operaciones entre los bancos. (Externa)**

A pesar de los avances significativos en el establecimiento de una infraestructura de automatización y de interconexión de las oficinas bancarias, ha sido lento el proceso para garantizar que el flujo y registro automatizado de las operaciones de cobros y pagos entre las cuentas bancarias de las entidades económicas del país alcance la eficiencia esperada, es decir, a tiempo real.

En la Resolución 20/97 del BCC se dictaron las “Normas bancarias para los cobros y pagos en moneda nacional”, y en su disposición transitoria única se reconoció: “Hasta tanto no estén interconectados los diferentes bancos mediante la red pública de transmisión de datos, y elaboradas las instrucciones para su operatividad, el intercambio de operaciones de cobros y pagos por vía electrónica en tiempo real sólo se realizará entre sucursales de un mismo banco.”

En su disposición transitoria única, la Resolución 56/2000 del BCC, que derogó a la 20/97, también reconoció: “Hasta tanto no estén interconectados los diferentes bancos a través del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (SLBTR) y elaboradas las normas y procedimientos para su operatividad, el intercambio de operaciones de cobros y pagos por la vía electrónica continuará efectuándose solamente entre sucursales de un mismo banco.”

El Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real se puso en explotación en abril del 2006, por lo que hasta esa fecha no se pudieron realizar transferencias electrónicas entre diferentes bancos y las operaciones de cobros y pagos cuando el deudor y el acreedor operaban en diferentes bancos generalmente se realizaban mediante cheques, lo que las hacía más demoradas.

Un factor que ha incidido en el prolongado proceso de poner en funcionamiento el SLBTR es que los bancos comerciales utilizan sistemas automatizados diferentes. Este sistema ha presentado y presenta problemas en su funcionamiento, sobre todo cuando el deudor opera en un banco y el acreedor en otro, produciéndose demoras en la tramitación de las operaciones, que en ocasiones son de ocho y más días.

Otra de las limitaciones en el intercambio de operaciones bancarias está en la aplicación de la carta de crédito local. A pesar de ser ésta la principal forma de garantizar las operaciones de alto valor, considerándose éstas como las de importes superiores a 100.0 MP ó CUC, según la Resolución 56/2000 del BCC, prácticamente no tuvo ninguna aplicación hasta el año 2007 en que el BANDEC la comienza a aplicar, fundamentalmente en entidades del comercio.

Actualmente, la carta de crédito local no puede aplicarse cuando el deudor opera en un banco y el acreedor en otro, lo cual es muy común, ya que las empresas comercializadoras centrales que radican en Ciudad Habana operan en Banco Metropolitano y las entidades que radican en los territorios operan generalmente en el BANDEC.

## CONCLUSIONES

La investigación ha cumplido los objetivos propuestos al posibilitar arribar a las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico permitió percibir las causas que tienen mayor incidencia en el incumplimiento de los pagos, por insuficiente disponibilidad de efectivo entre las que se encuentran el déficit de capital de trabajo y una inadecuada estructura del activo circulante.

En la aplicación de los métodos empíricos, se corrobora que:

- En la mayoría de las entidades la administración de las cuentas por cobrar es deficiente, al no aplicar adecuadas políticas de crédito y no establecer condiciones de créditos diferenciadas para cada segmento de clientes.
- El informe de antigüedad de los saldos es prácticamente el único método que se emplea para evaluar la situación de las cuentas por cobrar y por pagar. Este informe no tiene una metodología única, por lo que la información no es homogénea ni confiable.
- La autorización para la utilización de la letra de cambio no tuvo el impacto esperado debido a su escasa utilización por lo complicado de los trámites de aceptación y protesto y por la limitación en cuanto a que el deudor sólo responde con sus recursos financieros.
- La aceptación de letras sin fondos a su vencimiento no tenga consecuencias para el deudor, se convierte en un desestímulo a la utilización de este título de crédito.
- El pagaré no ha tenido ninguna utilización ya que los bancos comerciales no han ofertado talonarios de este tipo de instrumento de crédito.
- El crédito forzoso es una medida sancionadora válida, pero no debe ser la única. Se debe acompañar de otras que ejerzan una exigencia más sistemática sobre los

deudores en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones de pago en las fechas pactadas.

- La tasa de cambio oficial, hasta tanto no refleje una real correspondencia del peso cubano con otras monedas, abarata contablemente determinados costos de importación, convirtiéndose en un subsidio indirecto a las producciones que en algunos casos facilitan un artificial equilibrio financiero e incluso un margen excesivo de ganancia que le posibilitan a la entidad mantener un alto índice de solvencia aún cuando no cobran adecuadamente.
- La forma de pago por factura no está contemplada en las actuales Normas Bancarias para los Cobros y Pagos, a pesar de ser ésta la principal forma de pago de las empresas con funciones acopiadoras a las entidades del sector cooperativo.

## RECOMENDACIONES

### Medidas a cumplir por el sistema bancario:

- Que el BCC establezca un mecanismo sancionador que obligue a que las empresas tengan que realizar un aporte trimestral en CUP al presupuesto del estado de un 1.5 % por el monto de las cuentas por pagar vencidas hasta 30 días, de un 2 % por las de más de 30 y hasta 60 días, y de un 2.5 % por las de más de 60 días.
- Que la comisión de \$ 20.00 mensuales por mantener las letras de cambio en gestión de cobro al vencimiento, según la Instrucción 11/2001 del BCC de fecha 18/09/01, le sea cobrada al deudor.
- Establecer el pago de una multa por letras de cambio sin fondos a su vencimiento, aplicando el mismo tratamiento que a los cheques sin fondos.
- Que en las Normas Bancarias para los Cobros y Pagos se reconozca explícitamente la posibilidad de pactar la aplicación de una tasa de descuento por pronto pago.
- Que los bancos comerciales oferten talonarios de pagarés.
- Que los bancos comerciales utilicen el mismo sistema informático de forma que se agilice el intercambio de operaciones entre ellos.

### Medidas a cumplir por las entidades:

- Elaborar el flujo de caja proyectado con periodicidad inferior al mes para evaluar las necesidades futuras de efectivo para realizar las operaciones.
- Realizar estimaciones de cuentas incobrables y crear reservas para cubrirlas.
- Las entidades que mantienen subsidios pendientes de recibir del Presupuesto del Estado, deben considerar el financiamiento bancario como fuente para el pago de sus deudas

comerciales, y una vez que reciban el subsidio, utilizar éste para liquidar las deudas con el banco.

Medidas a cumplir por el Ministerio de Finanzas y Precios:

- Otorgar y/o flexibilizar las facultades de las direcciones de las empresas para sanear (cancelar) cuentas incobrables, atendiendo a la relación costo-beneficio y teniendo en cuenta que no se pueden presentar demandas ante las Salas de lo Económico de los Tribunales Provinciales Populares por importes menores de 3.0 MP.
- Establecer que las entidades estatales puedan disponer de una parte de las utilidades para incrementar su capital de trabajo y autofinanciar el crecimiento planificado.

Medidas a cumplir por otros organismos:

- Que el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros oriente como cursos obligatorios para todos los cuadros y reservas, los temas de cobros y pagos y técnicas de administración del capital de trabajo.
- Que el Ministerio de Economía y Planificación considere el “Informe de Cuentas por Cobrar y por Pagar” como un informe estadístico del Sistema de Información Estadístico Nacional, con una periodicidad mensual, siendo obligadas las entidades a entregar una copia del mismo en la sucursal bancaria donde operan sus cuentas.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias Bibliográficas:

- (1) Soberón Valdés Francisco, 1998. Intervención ante los Presidentes de los Consejos de las Administraciones Municipales del Poder Popular, el 12 de junio.
- (2) Soberón Valdés Francisco, 1996. Intervención ante los directores de empresas en Perfeccionamiento Empresarial.

### Bibliografía consultada:

- BCC, Resolución 56 del 2000.
- BCC, Resolución 42 del 2001.
- BCC, Resolución 01 del 2002.
- BCC, Resolución 245 del 2008.
- BCC, “Informe sobre la ejecución de las modificaciones al sistema de cobros y pagos aprobadas por la Comisión Central de Divisas”, diciembre de 1997.
- BCC, “Informe sobre el trabajo realizado por el sistema bancario para la reducción de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar y sus respectivos ciclos, en la actividad empresarial de diez OACE”, agosto de 1998.
- Bonomenos Vázquez Antonio, “El Derecho Cambiario”. Madrid, 1993.
- Código de Comercio de la República de Cuba. Títulos X y XI.
- Decreto Ley 187 “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial”.
- Dr. Escobar Martínez Manuel, “Letras de Cambio”, segunda edición, España 1953.
- Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro.
- Weston T. F. “Fundamentos de Administración Financiera” Volumen II, décima edición, 2006.

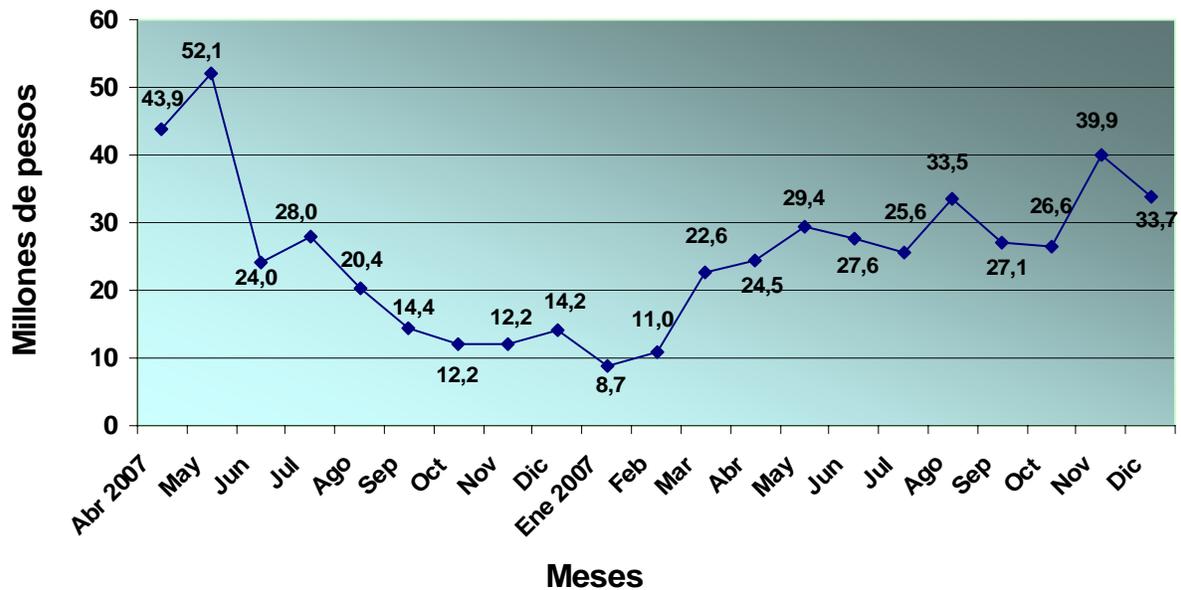
**Bibliografía electrónica:**

- CD “Encuentro Internacional de Contabilidad”. Habana, 2005.
  - Dr. Munilla González Fermín, Lic. Gutiérrez Hernández María Teresa, Lic. Téllez Sánchez Lino, “Dinámica del origen y aplicación de fondos en la gestión de la liquidez”, marzo del 2005.
  - Msc. Aguilera Cuevas Silvia, Msc. González del Follo María Esperanza, Msc. Rodríguez Rodríguez Senaida, “La toma de decisiones para la administración del efectivo. Una necesidad de las empresas turísticas cubanas”.

**ANEXO 1: CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS (MMP)**

	2009	2010
Enero		8,7
Febrero		11
Marzo		22,6
Abril	43,9	24,5
Mayo	52,1	29,4
Junio	24	27,6
Julio	28	25,6
Agosto	20,4	33,5
Septiembre	14,4	27,1
Octubre	12,2	26,6
Noviembre	12,2	39,9
Diciembre	14,2	33,7

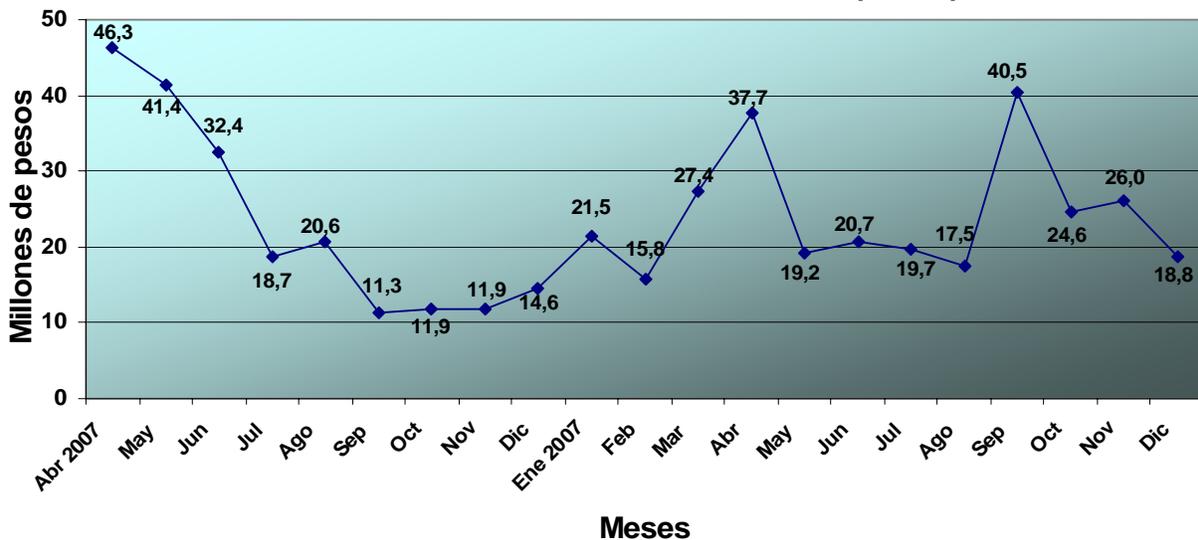
**CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS (MMP)**



**ANEXO 2: CUENTAS POR PAGAR VENCIDAS (MMP)**

<b>Abril 2009</b>	46,3
<b>Mayo</b>	41,4
<b>Junio</b>	32,4
<b>Julio</b>	18,7
<b>Agosto</b>	20,6
<b>Septiembre</b>	11,3
<b>Octubre</b>	11,9
<b>Noviembre</b>	11,9
<b>Diciembre</b>	14,6
<b>Enero 2010</b>	21,5
<b>Febrero</b>	15,8
<b>Marzo</b>	27,4
<b>Abril</b>	37,7
<b>Mayo</b>	19,2
<b>Junio</b>	20,7
<b>Julio</b>	19,7
<b>Agosto</b>	17,5
<b>Septiembre</b>	40,5
<b>Octubre</b>	24,6
<b>Noviembre</b>	26
<b>Diciembre</b>	18,8

**CUENTAS POR PAGAR VENCIDAS (MMP)**

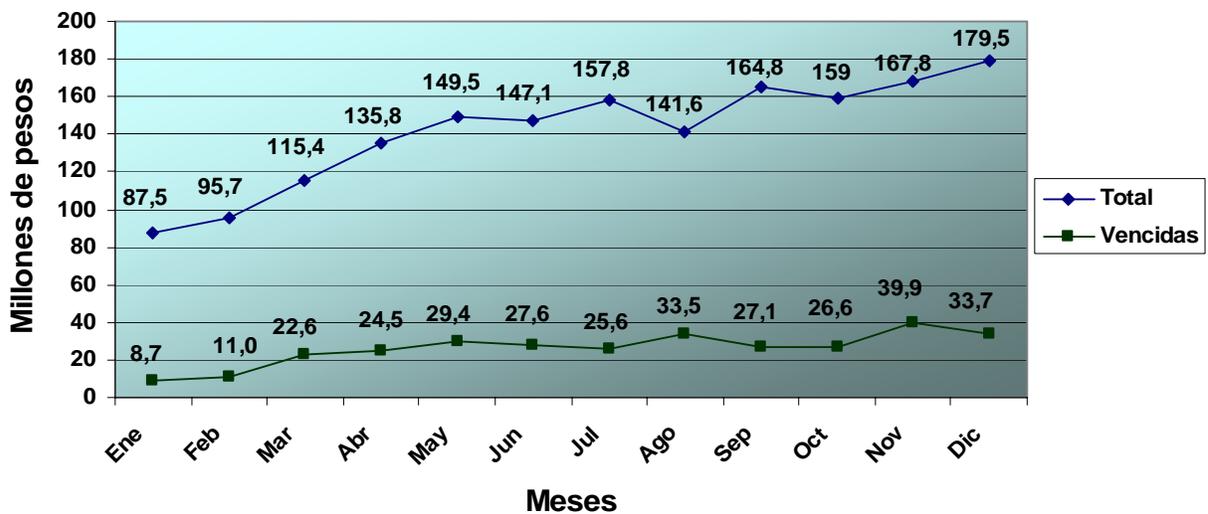


**ANEXO 3: CUENTAS POR COBRAR 2010 (MMP)**

**CUENTAS POR COBRAR**

	Total Vencidas	
<b>Enero</b>	87,5	8,7
<b>Febrero</b>	95,7	11
<b>Marzo</b>	115,4	22,6
<b>Abril</b>	135,8	24,5
<b>Mayo</b>	149,5	29,4
<b>Junio</b>	147,1	27,6
<b>Julio</b>	157,8	25,6
<b>Agosto</b>	141,6	33,5
<b>Septiembre</b>	164,8	27,1
<b>Octubre</b>	159	26,6
<b>Noviembre</b>	167,8	39,9
<b>Diciembre</b>	179,5	33,7

**CUENTAS POR COBRAR 2008 (MMP)**



**ANEXO 4: CUENTAS POR PAGAR 2010 (MMP)**

**CUENTAS POR PAGAR**

**Total Vencidas**

<b>Enero</b>	112,7	21,5
<b>Febrero</b>	112,3	15,8
<b>Marzo</b>	154,6	27,4
<b>Abril</b>	176,6	37,7
<b>Mayo</b>	155,5	19,2
<b>Junio</b>	148,1	20,7
<b>Julio</b>	169,7	19,7
<b>Agosto</b>	159,2	17,5
<b>Septiembre</b>	180,3	40,5
<b>Octubre</b>	173,9	24,6
<b>Noviembre</b>	187,3	26
<b>Diciembre</b>	190,3	18,8

**CUENTAS POR PAGAR 2008**

