

UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUM " HAYDEE SANTAMARIA CUADRADO "

*ANÁLISIS DE LA POLÍTICA  
DE CRÉDITO Y  
ADMINISTRACION FINANCIERA  
DE LA EMPRESA*

*Autor: Lic. Pavel Jesús Faxas del Toro.*

## **RESUMEN**

La investigación se desarrolla en la esfera de las finanzas empresariales, la cual dada su condición de área estratégica de la economía del país, se enfrenta hoy a un proceso continuo de transformación y constante perfeccionamiento. Este trabajo tuvo como escenario la empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio, que tiene como objetivo prestar servicios gastronómicos y de alojamiento, comercializar mercancías terminadas, productos industriales y vender en el tiempo establecido y eficientemente los productos de la canasta básica, garantizar el servicio de alimentación a los organismos para sus eventos planificados. La investigación quedó estructurada en dos capítulos fundamentales. En el primer capítulo se exponen los aspectos teóricos de la administración de cuentas por cobrar a través de la síntesis realizada según criterio de varios autores. En el capítulo siguiente se caracteriza la empresa objeto de estudio y se aplican técnicas financieras relacionadas con las cuentas por cobrar utilizando como herramientas el análisis de razones financieras, para lograr elevar la gestión económica financiera en la administración de las cuentas por cobrar. Para finalizar encontramos las conclusiones y una serie de recomendaciones, que al ser aplicadas en la empresa mejorarían la posición financiera de la misma.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	6
1.1 Antecedentes de los Créditos.	7
1.2 La administración de las cuentas por cobrar en Cuba.	8
1.3 La administración de las cuentas por cobrar.	10
1.4 Objetivos de la administración de las cuentas por cobrar.	13
1.5 Aspectos a tener en cuenta para determinar el nivel de inversión en cuentas por cobrar.	20
1.6 Políticas de administración de las cuentas por cobrar.	22
1.7 Breve explicación sobre los adeudos	25
CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DE TÉCNICAS FINANCIERAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y LOS ADEUDOS EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO MINORISTA Y GASTRONOMÍA DE AMANCIO.	28
2.1 Caracterización de la empresa.	¡Error! Mar
2.2 Análisis de la situación actual de las cuentas por cobrar y su administración.	28
2.3 Aplicación de técnicas financieras para la administración de las cuentas por cobrar y los adeudos.	33
2.3 -1 Costos relevantes asociados a la administración de las cuentas por cobrar.	34
2.3-2 Variables de la política de administración de cuentas por cobrar.	35
CONCLUSIONES	¡Error! Mar
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	

## **INTRODUCCIÓN**

La constante evolución y desarrollo de las finanzas, hacen que el mundo sea un reto permanente para quien debe aplicar su utilidad. Los objetivos y hombres de negocio por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, siendo este el principal punto de partida para la toma de decisiones en el proceso de administración de la empresa. Como consecuencia de estos cambios el tesorero tiene hoy, además, de su tradicional papel de gestor de la liquidez de la empresa, controlar el adecuado cumplimiento de los compromisos de cobros y pagos.

En tal sentido los cobros y pagos entre las entidades económicas en el país deben funcionar de manera sistemática y estable a fin de que las relaciones financieras y la información que de ellas se derive, muestre realmente el movimiento de las mercancías y los servicios prestados, además, coadyuve al establecimiento y control de la política monetaria y se utilice en el nivel empresarial como importante instrumento de control financiero. En este entorno la toma de decisiones financieras a corto plazo y dentro de ellas, las vinculadas con las cuentas por cobrar reviste gran importancia, para lo cual se requiere el uso de técnicas y métodos internacionalmente conocidos que permitan una valoración objetiva de las diferentes alternativas, lo que permitirá una mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros, sin embargo, es casi generalizado el poco uso que le dan a las técnicas de administración financiera.

La situación financiera de una entidad es el elemento esencial para cualquier análisis económico y sirve de partida a directivos para la toma de decisiones en materia de gestión y administración crediticia; siendo de suma importancia para la planificación económica a corto y mediano plazo.

La empresa municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio es una de las entidades más comprometidas con la producción mercantil del territorio y se encuentra en una situación desfavorable con tendencia a disminuir su liquidez a corto y largo plazo, lo que ha repercutido negativamente en la gestión económica y financiera; esto ha motivado que sus principales cuadros y especialistas se interesen sobre las posibles causas que están provocando el deficiente resultado en las finanzas. El alcance de las metas propuestas y la liquidación de las obligaciones

contraídas con empresas y el sector campesino se han visto frustradas por esta situación.

El Comité de Crédito es considerado un apéndice del Consejo de Dirección de la empresa, el cual es el encargado de regular las compras, de acuerdo a los inventarios existentes y la disponibilidad de fondos; además, de establecer la política económica – financiera de la empresa en cuanto a los cobros y pagos sin violar lo establecido al respecto, siendo el máximo asesor de los cuadros de la entidad en cuanto a finanzas; en este sentido la empresa municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio presenta serias dificultades pues en el año 2009 no se efectuó ninguna reunión de dicho comité y las compras, los cobros y pagos fueron el resultado de las decisiones unipersonales de algunos funcionarios, que pusieron en peligro las finanzas internas de la empresa.

En este entorno la toma de decisiones financieras a corto plazo es de suma importancia y dentro de ellas las vinculadas con las cuentas por cobrar, primeramente las derivadas de los servicios por eventos planificados a organismos y segundo, las cuentas por cobrar diversas a terceros como: presupuesto del estado (en el caso del subsidio de la leche) y al propio organismo y trabajadores, ya que todas son necesarias para el adecuado funcionamiento de la gestión económica - financiera de la entidad. Actualmente la empresa tiene cuentas por cobrar a corto plazo, diversas y adeudos con el presupuesto del estado reflejado en el último cierre de ejercicio contable a través de sus estados financieros.

En la investigación consideramos incluir los adeudos, ya que son fuentes de financiamiento externas que para este tipo de entidad tienen un fuerte impacto en su gestión económica – financiera, en estos se incluye el subsidio por los pagos de leche a campesinos, CCS y UBPC; además, las variaciones de precios de productos industriales que constituyen adeudos del propio organismo. Todas estas subvenciones al efectuarse el cobro se revierten en efectivos líquidos para la empresa, al igual que las cuentas por cobrar, lo que es algo atípico de las empresa de comercio minorista.

El proceso de realización de las mercancías termina efectivamente en el cobro de esta, por lo que la producción mercantil es realizada solo cuando se hace realidad el cobro de lo vendido y entregado al cliente; por esta razón la administración adecuada

de las cuentas por cobrar es vital para poder hacerlo efectivo; en la actualidad muchas empresas no cumplen con los mecanismos establecidos para los cobros y pagos por el Ministerio de Finanzas y Precios y el Banco Central de Cuba, esto hace que las cuentas por cobrar se incrementen, además, de que se pasen de términos y en algunos casos se hagan incobrables, desequilibrando el resultado económico – financiero de la entidad.

El inicio del proceso se ve en la tesorería, quedando reemplazada estas por las existencias de materias primas y más tarde por la existencia de productos terminados. Cuando estos son vendidos originan las cuentas por cobrar y finalmente cuando los clientes pagan las facturas la empresa ve como resultado los beneficios y repone el saldo de la tesorería; es en este proceso donde se violan mecanismos necesarios que dificultan la correcta administración de las cuentas por cobrar y por consiguiente se afecta la tesorería y la situación económica de la empresa. Es en esta dirección que la autora encamina su investigación tratando de determinar las causas que provocan estas deficiencias en la gestión económica – financiera de la Empresa de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio.

Los mecanismos más violados en la administración de las cuentas por cobrar, son la contratación y la conciliación de la deuda; la primera es importantísima pues permite sustentar legalmente, de acuerdo a las regulaciones mercantiles, las relaciones empresa – cliente, normando así el proceso de cobros y pagos; de igual forma la conciliación es necesaria, pues entre el período de la venta y el cobro, permite dejar evidencia de las gestiones del suministrador para realizar el cobro y en caso de incumplimiento del cliente sirve de sustento al proceso de reclamación. En este sentido la Empresa de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio incumple en estos mecanismos esenciales lo que ha provocado saldos envejecidos y cuentas por cobrar fuera de término afectando su gestión financiera.

Este trabajo pretende llegar a las posibles causas del deterioro financiero teniendo como **Problema Científico**: insuficiente administración de las cuentas por cobrar, limitando la gestión económica – financiera en la empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio y como **Objeto de Estudio**: el proceso de gestión económica – financiera.

**Campo de acción:** el proceso de administración de las cuentas por cobrar.

**Objetivo general:**

Aplicar y evaluar técnicas financieras en la administración de las cuentas por cobrar para la evaluación de la gestión económica – financiera en la empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio.

**Objetivos específicos:**

- Sistematizar los elementos teóricos de la administración de cuentas por cobrar.
- Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad en relación a la gestión de las cuentas por cobrar, determinando su incidencia en la gestión económica – financiera de la empresa.
- Aplicar técnicas financieras para la toma de decisiones relacionadas con la gestión y administración de las cuentas por cobrar de la entidad.

La **hipótesis** quedó definida como sigue: si se aplican técnicas financieras en la administración de las cuentas por cobrar, entonces mejorará la gestión económica - financiera en la empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio.

La novedad y actualidad del tema investigado se sustenta en la necesidad del uso efectivo de las potencialidades existentes donde el centro de atención lo constituye la administración de las cuentas por cobrar, para lo que se requiere del empleo de procedimientos y técnicas financieras en la gestión de las mismas.

Para la realización de este trabajo se han empleado métodos **empíricos** y **teóricos**. Dentro de los métodos empíricos, la **observación** y la **experimentación**. A través de la observación podemos distinguir el objeto, los medios necesarios, las condiciones del entorno que circunda al objeto y el sistema de conocimientos que se necesitan para alcanzar los objetivos propuestos. Esta, conjuntamente con la experimentación, constituye las dos formas fundamentales del conocimiento empírico, sin las que sería imposible obtener la información para las elaboraciones teóricas posteriores.

Dentro de los métodos **teóricos** se utilizaron **análisis- síntesis** que permite llegar con claridad a los fundamentos teóricos derivados del problema en cuestión a través

de la interpretación de los datos provenientes de los métodos utilizados para la conformación de la estrategia a seguir.

Otro método utilizado fue el de **inducción- deducción**, necesario para la obtención del resultado científico de la indagación: la inducción es un tipo de razonamiento y método de la investigación, se extiende como vía del estudio experimental de los fenómenos de manera tal que partiendo de hechos singulares se pasa a proporciones generales.

Estos dos procesos se encuentran en estrecha relación. A través de ellos se abordan los temas y aspectos representativos de la investigación y el estudio de los trabajos que se derivan de este, descomponiéndolos en sus elementos esenciales y características en busca de explicaciones específicas para arribar a conclusiones.

De esta forma el trabajo queda estructurado en dos capítulos, en el capítulo 1 se abordan las consideraciones teóricas de la investigación que encierra un enfoque de la administración de las cuentas por cobrar y los adeudos. El capítulo 2 muestra una caracterización de la empresa, se refiere al análisis y aplicación de técnicas financieras y la viabilidad de su aplicación para el mejoramiento de la situación financiera. Además, cuenta con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

Existen diferentes teorías sobre créditos y términos económicos y financieros que resultan necesarios conocer para una mejor interpretación de la siguiente investigación.

La palabra crédito proviene del latín “credere” que significa “tener confianza”, que al mismo tiempo encierra un “riesgo crediticio” por la confianza otorgada en que el deudor pagará el importe de la operación.

Una de las teorías del crédito es la de Bayos Sardinas refiere: abono, descargo, partida que se registra en el haber de las cuentas, derecho a percibir una suma de dinero u otra cosa. Margen otorgado a una persona o empresa para realizar operaciones crediticias o comprar a plazos. Prestigio comercial de una empresa.

Meigs en su obra citada señala lo siguiente: "... El capital fluye hacia aquellas áreas en las cuales los inversionistas esperan recibir los mayores rendimientos con el menor riesgo. ¿Cómo pronostican los inversionistas el riesgo y el rendimiento potencial? Principalmente mediante el análisis de la información contable."<sup>11</sup>

En la literatura consultada, autores como Lawrence Gitman y Fred Weston entre otros, clasifican a las cuentas por cobrar de la siguiente forma. Este criterio de clasificación es compartido por la autora del trabajo.

Atendiendo a su origen: a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados y otros deudores, separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.

Atendiendo a su disponibilidad: inmediata o corto plazo y a largo plazo.

A manera de resumen se puede plantear que el objetivo fundamental de las cuentas por cobrar es:

Estimular las ventas y ganar clientes. Se tiende a considerarlas como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes.

Está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia.

Cuando no existe competencia, generalmente la inversión de cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa.

□ Es utilizado como herramienta de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades, para proteger su posición en el mercado.

La autora de la investigación parte del criterio que las cuentas por cobrar constituyen un medio de crédito para los clientes que facilita la dinámica de las operaciones comerciales.

### **1.1 Antecedentes de los Créditos.**

Las tendencias actuales respecto a la materialización de los créditos en nuestro país conciben éste como fundamental para la gestión empresarial. A través de los créditos las empresas satisfacen la necesidad de llevar a cabo su proceso productivo, principal fuente de obtención de ingresos, además, facilita el proceso de toma de decisiones de los directivos que contribuyan a obtener mayor productividad y aprovechamiento de sus beneficios.

El surgimiento de las primeras manifestaciones del crédito tuvo lugar con el surgimiento de los bancos como una de sus funciones principales las cuales pueden rastrearse hasta la antigüedad. Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea. Guardaban oro para otras personas, a quienes tenían que devolvérselo si así les era requerido. Pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era sólo una pequeña parte del total depositado. Así, podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal y de un interés. Fue de esta manera que el crédito tuvo lugar en el mundo.

El crédito tiene su origen en Cuba desde los inicios de las instituciones financieras a principios del siglo XIX. El desarrollo de la producción y las relaciones comerciales hizo necesaria la organización del crédito como establecimiento meramente financiero.

La falta de crédito y de financiamiento se convertía en una limitante fundamental en el desarrollo económico de la isla, como posible solución, los hacendados cubanos consideraron que los agricultores debían reunir fondos y crear una caja de créditos propia mediante un método, el de refacción principalmente azucarera y cafetalera, créditos a los que no se puso fin con el surgimiento de las instituciones financieras, estos tipos de créditos vinieron evolucionando paulatinamente y aún en nuestros días resulta factible su utilización..

## **1.2 La administración de las cuentas por cobrar en Cuba.**

La Administración Financiera como parte del tránsito paulatino al sistema de perfeccionamiento empresarial, se prepara para tomar decisiones sobre políticas de venta, cobros y pagos y flujos de caja, mediante el vínculo casi filial con los bancos y demás intermediarios financieros.

Como parte de esa transformación, en la actividad de cobros y pagos, por ejemplo, se aprecian mejorías, pero es imprescindible seguir dando pasos para perfeccionar la gestión y evitar que la cadena de impagos incida directamente sobre la vida económica del país.

Para ayudar a ordenar definitivamente esa situación, en diciembre de 1999 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó para las entidades estatales el uso de las letras de cambio y los pagarés, títulos valores que constituyen en particular los primeros instrumentos muy útiles para facilitar la ejecución de cobros y pagos.

La aceptación de una letra de cambio implica el reconocimiento de la deuda líquida, que en caso de no cobrarse en el momento de su vencimiento, o de cobrarse sólo parcialmente, puede ser protestada por el acreedor ante notario y llevada inmediatamente a proceso judicial. El tribunal podrá ordenar, en beneficio del demandante, el embargo de bienes del deudor por un valor equivalente al de la deuda. Si se trata de una entidad estatal, todos sus activos financieros, incluidas cuentas bancarias y cuentas por cobrar, pueden ser intervenidos con el fin de sufragar la deuda.

El poseedor de la letra de cambio tiene también la posibilidad de anticipar su ingreso descontándola en las instituciones del sistema financiero. Tanto la letra de cambio como el pagaré cuentan con la debida protección material, administrativa y bancaria.

Otro mecanismo de facilitación de las transacciones financieras entre las empresas es la posibilidad que tienen los vendedores de otorgar créditos comerciales a sus compradores, previo acuerdo con el Banco Central para fijar el interés máximo de la tasa, así como el derecho de reclamar el pago de un interés por mora.

Se cuenta asimismo con el uso de la tarjeta magnética y de las transferencias bancarias condicionadas o cartas de crédito locales, que garantizan, por mediación del sistema bancario, el pago oportuno de los productos o servicios.

Ante un comprador con antecedentes de morosidad y en el caso de operaciones de cierto valor, el vendedor puede exigir la presentación de una garantía bancaria a primera demanda, con la cual, si el pago no se realiza, el banco asume la responsabilidad y se convierte en acreedor.

El sistema bancario cuenta con una Central de Información de Riesgo que recopila, procesa y distribuye información sobre deudores morosos, sospechas de blanqueo de capitales, cheques sin fondos, y otros hechos delictivos relacionados con la actividad financiera. El reordenamiento y perfeccionamiento del sistema financiero y bancario del país ha supuesto una mayor variedad de los servicios, entre los que figuran, aparte de los ya mencionados, los relacionados con cuentas en sus más disímiles modalidades.

Estas incluyen cuentas técnicas de ingresos, cuentas con mandatos especiales, etc.; constitución de depósitos a plazos fijos y certificados de depósitos, que las entidades incorporadas al perfeccionamiento empresarial pueden establecer tanto en moneda nacional como en divisas.

Además de rentabilizar sus cuentas bancarias, tanto las empresas que se van incorporando al sistema de perfeccionamiento como las restantes pueden acceder a financiamientos en distintas formas, incluyendo préstamos y arrendamientos financieros, y descuentos de letras de cambio. También se están poniendo en práctica nuevas modalidades de financiamiento en las cuales los bancos no sólo otorgan el crédito sino además intervienen en la gestión del proyecto y comparten sus utilidades.

Una acción poco conocida en Cuba pero muy utilizada en el mundo es el fideicomiso, de extraordinaria utilidad, por ejemplo, para una entidad que concluya una operación financiera muy compleja pero su estructura organizativa o contable no le permiten controlarla con la exactitud y el detalle requeridos. En tal caso, el banco o la entidad fiduciaria le ofrecen el servicio, de cuyo cumplimiento le rendirán cuenta al cliente en los términos que este pacte.

El factoring es otra valiosa herramienta de la que puede disponer la empresa, delegando en la entidad bancaria su gestión de cobros. Además, se ofrecen los avales en garantías y servicios técnicos de inversiones, entre los que algunos bancos incluyen control de la ejecución de obras, verificación detallada del presupuesto,

control de condiciones del almacenaje y supervisión de gastos de inversiones, entre otros.

Con la llamada banca electrónica, una de las novedades más recientes del sistema, se hace posible realizar operaciones de cobros y pagos, y comprobar balances y saldos, desde las oficinas de la empresa, utilizando tan sólo una computadora y una línea telefónica.

Todas estas disposiciones legales sobre como deben cumplirse la ejecución de todos los cobros y pagos se encuentran reflejadas en las resoluciones 56 y 64 del año 2000, en estas el Banco Central de Cuba organiza y controla toda actividad de ventas a crédito y servicios en los cuales incurran personas jurídicas en el territorio nacional. El administrador financiero debe conocer estas disposiciones por las cuales debe regir su trabajo y garantizar el cumplimiento, de lo allí normado para estimular el uso correcto de los instrumentos de pago y contribuir a una mayor celeridad en lo posible en la rotación del dinero, disciplina financiera. Ya que toda operación comercial esta regulada en estos documentos también estipula que queda terminantemente prohibido cualquier transacción entre personas jurídicas y trabajadores por cuenta propia tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

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

Las cuentas por cobrar representan los importes de los productos, mercancías o servicios facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro. En esta cuenta se reflejan todas las transacciones comerciales de la entidad por cualquiera de los servicios que brinda o productos que comercializa, independientemente de si su forma de cobro fue de contado o se entregaron a crédito. Las partidas que se cargan a esta cuenta deben tener como contrapartida en todos los casos el manejo de recursos o de prestación de servicios, debiendo sustentarse en los correspondientes documentos justificativos de las operaciones que refleja. Las operaciones que se incluyan en esta cuenta son las relacionadas con las operaciones corrientes del período.

Esta cuenta se debe analizar por tipo de moneda, bien como cuentas independientes o como subcuentas:

#### **1. Cuentas por Cobrar a Clientes - Moneda Nacional**

## 2. Cuentas por Cobrar a Clientes - Moneda Extranjera

Las Cuentas por Cobrar representan derechos u obligaciones a corto plazo por ventas y servicios prestados, son créditos a cargo de clientes, que pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles, tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

Las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar que normalmente incluyen condiciones de créditos que estipulan el pago en un plazo de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año, por esta razón se consideran como activos circulantes de la empresa.

De ahí se definen aspectos de análisis para una valoración cualitativa y cuantitativa de estos activos, como son:

1. Las políticas de créditos
2. Las condiciones de créditos
3. Las Políticas de cobro

Las cuentas por cobrar generan un costo relacionado con el manejo de estas cuentas, mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa más costoso será su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de créditos deben elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, de manera que si los estándares de créditos de la empresa se limitan deben disminuir el promedio de cuentas por cobrar.

Otra variable que puede afectarse por los cambios de los niveles de créditos es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta mala aumenta a medida que los niveles de créditos son más flexibles y disminuyen a medida que se hacen más restrictivos.

Las cuentas por cobrar son el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por consiguiente, esta cuenta del Estado Financiero representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. Desde el punto de vista del administrador financiero la cantidad en pesos de las cuentas por cobrar se puede dividir en dos partes. Una de ellas representa los desembolsos efectuados por la empresa al ofertar los productos que se han vendido; la otra, es la diferencia entre los desembolsos y los precios de venta de los productos.

En un mundo globalizado como el que vivimos, no podemos dejar de compararnos, y para eso debemos medirnos con la competencia, con el sector comercial al que pertenecemos, o sencillamente con períodos pasados, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que nos informen sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad del negocio, que servirá a los directivos para su gestión en las empresas.

En el presente trabajo se realiza una presentación de los aspectos que sustentan el manejo de las finanzas, a partir de las funciones inherentes a la actividad derivada de los principios financieros y del entorno financiero internacional.

### **CLASIFICACION**

Las cuentas por cobrar se clasifican de acuerdo a su exigencia inmediata a CORTO PLAZO y A LARGO PLAZO.

**CORTÓ PLAZO.-** Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.

**A LARGO PLAZO.-** Su disponibilidad es a más de un año

### **OBJETIVO DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Su objetivo principal es registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes o de terceros.

Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, de esta forma el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que el otorgamiento de créditos no deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre la inversión.

El crédito de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

En las empresas que se encuentran en pleno desarrollo, suponemos que entre sus principales metas y objetivos, se encuentra el obtener utilidades cada vez mayores, cosa que solo se logra mediante la combinación de capital lo suficientemente adecuado a sus pretensiones y el hacer que la entidad logre los rendimientos a base de una mayor productividad, por tal motivo todo ente necesita conocer el nivel

máximo que puede producir con la capacidad que cuenta y en que punto cubre todos sus costos obteniendo la mayor utilidad posible.

El objetivo general de la contabilidad financiera es generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios, de la misma forma es objeto de la contabilidad financiera: controlar todas las operaciones financieras realizadas en las entidades. Por último es objetivo de la contabilidad: informar sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la empresa.

#### **1.4 Objetivos de la administración de las cuentas por cobrar.**

Dentro de las partidas del activo circulante las cuentas por cobrar ocupan un porcentaje significativo, representando una inversión importante, ya que constituyen aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo. Ello obliga al manejo óptimo de variables tales como políticas de créditos comerciales concedidos a clientes y estrategias de cobro.

En estos últimos años se le ha prestado más atención a la problemática de cobros y pagos, debido al deterioro existente y la tendencia al crecimiento en estos ciclos en algunos organismos. Sin embargo, es evidente que aun existen múltiples violaciones de las normas bancarias establecidas.

Las cuentas por cobrar se refieren principalmente al pago de clientes, cada empresa debe fijar una política crediticia para sus clientes. Según Gitman, "...Las cuentas por cobrar son derechos exigibles provenientes de ventas, servicios prestados, préstamos o anticipos otorgados; representan el crédito comercial que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta..." .Deben ser analizadas y mostradas de acuerdo a los conceptos que las motivaron (clientes, empleados, otras entidades, etc.) separando las que provienen de las ventas a crédito, de las que no tienen ese origen. Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del Activo Circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa y su gestión consta de cinco etapas principales que se detallan a continuación:

- 1) Deberán determinarse las condiciones de venta. ¿Cuánto tiempo se concederá a los clientes para que paguen sus facturas? ¿Se está dispuesto a ofrecer un descuento por pronto pago?
- 2) Habrá que decidir el comprobante de deuda que se va a exigir, la forma de contrato

con el cliente.

3) Deberá analizarse la probabilidad de pago de los clientes. ¿Se estimará esto según los historiales previos de los clientes o de los pasados estados financieros?

¿Se tomarán como base las referencias bancarias?

4) Habrá que decidir cuánto crédito se está dispuesto a conceder a cada cliente.

¿Se juega a lo seguro, denegándolo a todos los potenciales clientes dudosos? ¿O se acepta el riesgo de unos pocos insolventes como parte del coste de crear una clientela permanente?

5) Por último, una vez concedido el crédito, se presenta el problema de recaudar el dinero cuando llega el vencimiento. ¿Cómo seguir la marcha de los pagos?

¿Qué hacer con los morosos?

### **INTERPRETACIÓN DE DATOS FINANCIEROS**

La interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, así como también se pueden enfocar en la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, moldea al mismo tiempo las políticas de crédito hacia los clientes dependiendo de su rotación, puede además ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos.

Se dice que un ente posee solvencia cuando carece de deudas, o las tiene pero es capaz de satisfacerlas. Entonces la solvencia del emisor de los Estados Contables interesa principalmente a los acreedores y depende tanto de la estructura patrimonial, como de su aptitud para generar fondos, cuestión ésta que a su vez depende de la rentabilidad de dicho emisor.

### **LAS CUENTAS POR COBRAR Y LA TOMA DE DECISIONES.**

La toma de decisiones, depende de la probabilidad de utilidades o pérdidas en cuanto al otorgamiento de crédito y la capacidad que tenga la empresa para afrontarlos. Una de las herramientas que tiene un Administrador Financiero para otorgar créditos es determinando montos y tiempos, así como vigilar que la empresa este trabajando dentro de los lineamientos fijados, para ello podrá hacer uso de Técnicas de Análisis Financiero, dentro de las cuales se encuentran:

**ANALISIS COMPARATIVO DE SALDOS.-** Este se lleva a cabo comparando los saldos dentro de un determinado tiempo para observar cómo ha avanzado la cobranza de las cuentas a cargo de los clientes, con el fin de modificar la política de cobranza y de otorgamiento de créditos o reafirmarlas.

**ANALISIS POR ANTIGÜEDAD DE SALDOS.-** Este se realiza clasificando los saldos a cargo de los clientes por antigüedad de su vencimiento, pudiendo ampliar o restringir, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Esta clasificación, se puede ampliar o restringir, en vista de las necesidades de cada empresa; pero en cualquier momento nos permite conocer el estado real de los saldos a cargo de los clientes.

Es conveniente que el Director Financiero ordene al Director de Crédito y Cobranza, el estudio individual de cada uno de los saldos vencidos con objeto de precisar las causas que en cada caso originen acumulaciones de saldos.

Si el estudio de éstos, determina que algunos saldos se vencieron injustamente, sin que el cliente hiciera nada por reducirlos, se pueden tomar medidas como las siguientes:

- ❑ Iniciar una campaña especial de cobranza;
- ❑ Restringir las ventas a crédito al cliente moroso;
- ❑ Ambas cosas a la vez;
- ❑ Cambiar las bases de operaciones a crédito con el cliente moroso;
- ❑ La deficiencia en la inversión de clientes, puede ser por diferentes causas y principalmente son las siguientes:
  - a) Mala situación económica en general
  - b) Mala situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa.
  - c) Generosidad en la concesión de créditos.
  - d) Política equivocada de ventas, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios es vender en abundancia, olvidando que no son las ventas sino las utilidades el fin o meta de los negocios.
  - e) Aguda competencia
  - f) Deficiente política de cobros.

La presencia de estas desventajas, no sólo motiva una reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que parcial o totalmente se dejen de cobrar, sino además:

- a) Gastos de cobranza en general.
- b) Intereses del capital tomado en préstamos para suplir los medios de acción invertidos en dichos exceso.
- c) La pérdida de los clientes morosos.

### **EL PROCESO DE LAS CUENTAS POR COBRAR FACTURACION.**

Se inicia cuando se envía un pedido o cuando se completa la prestación de un servicio; y es responsable de la asignación del precio y de la emisión de una factura al cliente.

### **NOTAS DE CREDITO.**

En ellas se registran todos aquellos descuentos y devoluciones que se concede a clientes. Estos se tramitan a través del departamento encargado de la facturación el cual se encarga de elaborar las notas.

### **PAGOS.**

La consideración de pagos de clientes es una actividad constante e importante del proceso de las cuentas por cobrar. Al final de las actividades de cobranza de cada día, el departamento de crédito y cobranza pasa la información correspondiente a cuentas por cobrar y esta actualiza el auxiliar de clientes.

### **CUENTAS INCOBRABLES.**

Es sumamente importante analizar los casos en donde a pesar de los esfuerzos de cobranza, se aprecie una baja probabilidad de cobro. Cuando esto sucede se debe enviar al cliente un aviso de cobro ya sea por medio de cartas, o funcionarios de mayor jerarquía con lo cual se exija el cobro

#### **➤ El crédito y la cobranza**

El crédito y la cobranza también son funciones que se realizan dentro del ciclo de ingresos y es la que se encarga de cobrar, autorizar ajustes y asignar créditos la cual tiene cuatro objetivos:

- 1- Minimizar cuentas incobrables a través de límites de crédito apropiado para cada cliente.
- 2- Registrar los pagos de clientes rápida y certeramente,

3 -Tomar acción inmediata y efectiva dada una factura vencida,

4 -Asegurarse que solamente se hagan ajustes a las cuentas de clientes cuando estén estipulados en los procedimientos internos y sean autorizados por el departamento de crédito.

Si estos objetivos no se cumplen, las empresas asumen los siguientes riesgos:

- Pérdida excesiva por vender a créditos muy liberales.
- Pérdida de ventas por la no solución a quejas de clientes.
- Cuentas por cobrar excesivas debido a la incapacidad de cobrar oportunamente.

Por ello es necesario mantener una política adecuada de control interno en cuanto a las cuentas por cobrar.

### **TÉRMINOS DE CRÉDITO**

Especifican el periodo durante el cual se extiende el crédito y el descuento, si es que lo hay, por pronto pago.

El agrandar el período de crédito estimulan las ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo cuentas por cobrar.

Determinar el periodo óptimo de crédito implica localizar el punto en el cual las utilidades marginales provenientes del incremento en ventas quedan exactamente compensadas por los costos de mantener un monto mas elevado de sus saldos.

A continuación se mencionan cuatro funciones principales que toda empresa debe tomar en cuenta dentro de sus políticas:

#### **a) MANTENIMIENTO DE LÍMITES DE CREDITO**

Es sumamente importante, que la función encargada de los pedidos, conozca los límites de crédito de cada cliente. Por esta razón, la primera obligación del departamento de crédito y cobranza, es establecer líneas de crédito apropiadas para cada cliente y revisarlas periódicamente.

Normalmente, el mantenimiento del listado de límite de créditos comienza cuando un vendedor solicita la otorgación de una línea de crédito para un nuevo cliente o cuando el historial de las transacciones con un cliente, hacen pertinente un ajuste al crédito que se le otorga.

#### **b) COBRANZA**

Con el objetivo de recibir pagos por las ventas realizadas, los departamentos de crédito y cobranza deben interactuar con los clientes.

## **POLITICA DE COBRANZA**

Se refiere a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas.

Los procedimientos estandarizados de cobranza incluyen el envío de cartas que con severidad creciente requieran el pago, hacer llamadas telefónicas, entregar la cuenta por cobrar a una agencia externa de cobradores (banco), o entablar una demanda. El proceso de cobranza puede ser muy costoso en términos de los gastos que se requieran y del crédito mercantil que se pierda, pero se necesita por lo menos alguna firmeza para prevenir una prolongación indebida del periodo de cobranza y para minimizar las pérdidas resultantes.

### **c) REGISTRO DE PAGOS DE CLIENTES.**

Se encarga de controlar físicamente el dinero y depositar el efectivo en la cuenta bancaria de la empresa, además de controlar y registrar documentos que certifiquen la recepción y el correcto depósito de dinero.

### **d) REGISTRO DE AJUSTES**

A causa de errores en la facturación, entrega de cantidades o artículos equivocados, mal estado de los bienes entregados, facturas vencidas y otros problemas, puede ser necesario entregar notas de crédito o de cargo de clientes.

Al descubrir una excepción en el estado de cuenta del cliente, los vendedores, los mismos clientes y los departamentos de facturación y cuentas por cobrar deben iniciar un proceso de ajuste.

Basándose en las políticas internas y en los factores específicos del caso, el gerente del departamento de crédito y cobranza autoriza una nota de crédito o de cargo y después envía la autorización al departamento de facturación.

La función de Crédito y Cobranza comparte información con varios departamentos de toda la empresa. Dicha información se refiere al efectivo recibido, a los ajustes realizados.

## **ANALISIS DE CARTERA DE CRÉDITO**

Un análisis de cartera se refiere principalmente al listado de clientes que toda empresa tiene; el análisis se debe hacer por medio de técnicas de control sobre los clientes que se pueden clasificar de acuerdo a los límites de crédito que la compañía ha otorgado.

Cada cliente debe tener un Estado de Cuenta que informe todas las transacciones que se han realizado con él y si este ha cumplido satisfactoriamente y oportunamente con sus pagos ya que si no, se deben ir desechando aquellos que no han cumplido con lo establecido y también de acuerdo a las políticas de control que la empresa tenga ya establecidas.

Un análisis se puede hacer al verificar y comparar el límite de crédito aprobado de un cliente, con la suma de las cuentas por pedido actual.

Si con el pedido actual se excede el crédito otorgado al cliente, se requiere de una autorización especial de la administración (nunca del agente de ventas). La recepción oportuna, identificación y control de dinero en cualquiera de sus formas, es responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranza.

### **COSTOS DE COBRANZA**

Los costos principales asociados con las cuentas por cobrar son:

**Costos de cobranza.** Si la política de la empresa es vender estrictamente al contado, no tendrá costos de cobranza porque todos los clientes harán sus pagos al recibir las mercancías.

Si comienza a extender crédito esperando que atraiga más negocios incurrirá en costos de cobranza porque tendrá que contratar a un gerente de crédito con ayudantes y contadores dentro del departamento de finanzas.

Conseguir fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuáles clientes son confiables y sostener y operar de modo general un departamento de crédito que recopile elementos esenciales como papelería, gastos de correo y tiempo de computadora.

**Costo de capital.** Una vez que la empresa decide otorgar crédito, tiene que obtener recursos para financiarlo. Debe pagar a sus empleados, a sus proveedores de materias primas y a todos aquellos que fabrican y distribuyen el producto mientras espera a que el cliente pague por él mismo.

La diferencia de tiempo implica que tendrá que conseguir recursos por fuera (o utilizar los generados internamente, que se podrían invertir con más provecho en otra parte) para cumplir con sus pagos mientras espera los de sus clientes. El capital es caro y la empresa tiene que soportar el costo.

**Costos de morosidad.** La empresa incurre en costos de morosidad cuando el cliente se demora en pagar. El hecho de que no pague a tiempo aumenta otros

costos a los que van asociados con la cobranza normal. Habrá que pagar el costo de los recordatorios que se envían por escrito, de las demandas por vía legal, de las llamadas telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar.

La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, lo cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el periodo de cobro normal.

**Costo de incumplimiento.** La empresa incurre en costos de incumplimiento cuando el cliente no paga definitivamente.

Además de los costos de cobranza, de capital y de morosidad en que incurrió hasta ese momento, la empresa pierde el costo de los artículos vendidos y no pagados. Tendrá que cancelar la venta en cuanto decida que la cuenta morosa se ha vuelto incobrable.

**Beneficios.** La empresa obtiene de su política de cuentas por cobrar beneficios que se deben comparar con los costos para determinar la conveniencia de una política determinada. Los beneficios consisten en el aumento de las ventas y las utilidades que se esperan de una política más liberal.

**Descuentos en Efectivo.** Los efectos de cambiar la política de descuentos en efectivo pueden ser analizados en forma similar. Pueden atraer clientes que consideren tales descuentos como un tipo de reducción de precio y aumentar de este modo sus ventas brutas. El periodo promedio de cobranza se vera acortado, ya que algunos clientes antiguos pagaran mas rápidamente para aprovechar el descuento. El descuento óptimo se establece en el punto en el que los costos y los beneficios se compensan exactamente entre sí.

### **1.5 Aspectos a tener en cuenta para determinar el nivel de inversión en cuentas por cobrar.**

Para determinar un nivel en cantidad de cuentas por cobrar es necesario conocer las políticas que la empresa tenga en cuenta al otorgamiento de créditos a clientes, algunos, acostumbran a ofrecer descuentos por pronto pago, pero es conveniente comparar el monto de dicho descuento con el costo de administración de la inversión en clientes para precisar cuál de las alternativas es la más conveniente.

La toma de decisiones, depende de la probabilidad de utilidades o pérdidas en cuanto al otorgamiento de crédito y la capacidad que tenga la empresa para afrontarlos. Una de las herramientas que tiene un administrador financiero para otorgar créditos es determinando montos y tiempos, así como vigilar que la empresa esté trabajando dentro de los lineamientos fijados, para ello podrá hacer uso de técnicas de análisis financiero, dentro de las cuales se encuentran:

**Cuentas por cobrar a capital neto de trabajo:** es la relación de la inversión al capital neto de trabajo y se obtienen a través de la siguiente razón:

$$\text{Cuentas por cobrar a capital neto de trabajo} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Netas}}{\text{Capital de Trabajo Neto}}$$

El resultado representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar.

**Cuentas por cobrar a activos circulantes:** es otra de las medidas para conocer la relevancia de la inversión en cuentas por cobrar es la proporción que guarda dentro del activo circulante, a través de la siguiente razón:

$$\text{Cuentas por cobrar a activo circulante} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Netas}}{\text{Activo Circulante}}$$

El resultado representa la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total de la inversión del activo circulante.

**La inversión de las cuentas por cobrar:** se determina por el *volumen de las ventas a crédito* y por el *plazo promedio en días que transcurre* entre la fecha de venta y la fecha de cobranza.

$$\text{Cuentas por cobrar a ventas} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Netas}}{\text{Ventas Netas a Crédito}}$$

### **Promedio de cobranza**

Se obtiene tomando como base el resultado de la razón “cuentas por cobrar a

ventas” multiplicado por los días del año comercial (360) para obtener los días de crédito, o por 12 para obtener los meses. (Plazo promedio de cuentas por cobrar).

$PPC = \text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas anuales} \times 360$

En el ciclo de cobro si los plazos son superiores a 30 días indican una débil gestión de cobros en dependencia de la cantidad e importe de las cuentas fuera de los plazos y los contratos de cobros realizados con los clientes. A medida que una cuenta envejece se emplean distintos procedimientos de cobro haciéndose más personal y estricta esta gestión.

En el caso de los adeudos debemos explicar que las técnicas a aplicar son las mismas que para las cuentas por cobrar.

### **1.6 Políticas de administración de las cuentas por cobrar.**

La administración de las cuentas por cobrar forma parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro empleadas por la organización.

A continuación se abordan los principales elementos a conocer por cada una de las políticas de administración de las cuentas por cobrar:

#### **Política de crédito.**

La política de crédito es un proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes y aquellas encaminadas a recuperarlas, que permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, es importante destacar que, una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Su objetivo es promover las ventas, por consiguiente debe cuidarse que su empleo ayude a maximizar las utilidades de la empresa y el rendimiento de la inversión. Esto debido, a que a veces se abusa del crédito y este deja de ser atractivo en lo que respecta al rendimiento de la inversión.

En la bibliografía consultada diversos autores comparten el criterio que para evaluar el riesgo del crédito los administradores consideran las cinco C del mismo: *carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones*.

□ **Carácter:** se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de pagar sus obligaciones. El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante se utilizan para evaluar su reputación.

□ **Capacidad:** es la posibilidad del solicitante para pagar sus deudas. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y la razón de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante. También puede complementarse este por la observación física de sus activos.

□ **Capital:** viene dado por la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario, a menudo se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable sus razones de rentabilidad para evaluar su capital.

□ **Colateral:** consiste en la cantidad de tiempo que el solicitante tiene disponible como la garantía para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de tiempo disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa no recupere sus fondos y el solicitante no cumpla con los pagos, una revisión del balance general del solicitante así como el cálculo del valor de sus activos ayudan a evaluar su garantía colateral.

□ **Condiciones:** está relacionado con el impacto que ejercen las tendencias económicas generales sobre la empresa o sobre desarrollos especiales en cierta área de la economía y pueden influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

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

Como se manifestó las políticas de crédito se diseñan o modifican para aumentar las

ventas y disminuir los costos, por tanto si los cambios se encaminan a aumentar el volumen de ventas esto implicará costos incrementales y viceversa; entonces al analizar los cambios en la política de crédito se deben cuantificar los efectos de los mismos sobre los clientes antiguos y los nuevos y comparar las utilidades marginales en las ventas y los costos de la inversión marginal que se producirán, pues mediante este análisis la empresa puede desplazarse hacia su política óptima de crédito.

En la investigación se utiliza para el análisis de la política de crédito el **Diagrama de Pareto**, con el objetivo de clasificar los clientes y centrar la atención en aquellos que tienen un peso significativo en la gestión financiera de la empresa.

El Diagrama de Pareto tiene sus fundamentos en la investigación desarrollada por el economista italiano Wilfredo Pareto a finales del siglo XVIII, quién demostró que la distribución de la renta en los países capitalistas presentaba una regularidad desde el punto de vista estadístico, en cuanto a su comportamiento. El principio de Pareto se difundió y se hizo extensivo a la investigación y práctica empresarial, es un buen principio para el análisis y solución de problemas, se aplica en cualquier situación donde se desea conocer de forma organizada las causas prioritarias que inciden en un problema, facilitando la identificación de las pocas causas vitales, de manera que al ejecutarse las soluciones nos muestren si los esfuerzos de mejora tienen resultados.

Como resultado de la aplicación de esta herramienta los clientes quedan agrupados en tres.

**Grupo 1:** Están comprendido los clientes que tienen hasta un 80% de participación en el total de las ventas al crédito. La gran mayoría de estos clientes pueden clasificarse como habituales, que por el volumen de sus ventas son los de mayor importancia para la empresa.

**Grupo 2:** Lo integran los clientes que tienen hasta un 15% de participación en el total de las ventas al crédito. Este grupo puede estar clasificando a clientes habituales y ocasionales.

**Grupo 3:** Agrupa un conjunto de clientes que tienen hasta el 5% de participación de las ventas a crédito. Fundamentalmente está compuesto por clientes ocasionales o eventuales.

## 1.7 Breve explicación sobre los adeudos

Los adeudos son un tipo de cuentas por cobrar que aunque no provienen de las ventas propias de la entidad tienen una gran significación para esta, pues, responden a subvenciones y subsidios pendientes a recibir para hacer frente a la situación financiera de la empresa. Actualmente la Empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio tiene los siguientes adeudos:

- Adeudos del presupuesto del estado: Se corresponde con el subsidio a recibir para el pago de la leche a los campesinos, que permite prestar un servicio a la población a través de la red de comercio sin que se afecte la entidad y representa grandes montos mensualmente. También se incluyen en este tipo el subsidio pendiente a recibir por la entrega de los alimentos a los niños bajo peso, el programa de alimentación para personas con VIH y las prestaciones por licencia de maternidad al 60 y al 100 % que se recuperan del presupuesto del estado.
- Adeudo del Propio organismo: Originado por la prestación en CUC a diferentes cadenas del servicio de alimentación a trabajadores, ya que la tesorería nos subvenciona el gasto en moneda nacional y el contravalor equivalente a los CUC que se recauden. Es el resultado del servicio a entidades como: ETECSA, TRD, Correos de Cuba, BANDEC y otras. Este adeudo incluye también las diferencias por rebajas de precios que nos paga el nivel central, de acuerdo a las pérdidas por esta causa, previa certificación de cobro.

Ambos adeudos tienen sus propias características desde el punto de vista financiero, pues no operan de la misma forma a la hora de efectuar su cobro y en su administración es importante que la empresa sea operativa y dinámica, de lo contrario, corre el riesgo de que se vuelvan fácilmente incobrables, perjudicando así el resultado de la entidad. Los adeudos integran los Activos Circulantes al igual que las cuentas por cobrar, y otra característica que los hace similares es que su cobro representa efectivo líquido para la entidad y mejora la solvencia y liquidez inmediata. de igual forma operan como créditos pues primero prestas el servicio que origina el adeudo y luego es que se realiza el cobro al término establecido.

La diferencia entre los adeudos y las cuentas por cobrar es muy fácil: los primeros no

integran las ventas de la entidad, son más bien subvenciones que hacen eficiente las finanzas de la empresa; además son atípicos en algunas entidades ya que no en todas se usan. Mientras que las cuentas por cobrar si son el resultado de las ventas a organismos sea de mercancías o servicios prestados.

Consideramos vital la administración adecuada de estos adeudos, debido a que una mala gestión financiera de éstos puede hacer que la empresa caiga en descapitalización rápidamente.

#### CARÁCTERÍSTICAS PARTICULARES DE LOS ADEUDOS

- Adeudos por el subsidio de diferencia de precio en la venta de leche fresca: La empresa efectúa la venta de leche fresca a través de la red de comercio a un precio de 0.25 centavos, mientras que al campesino se le paga desde 2.40 hasta 3.00 pesos en dependencia del Certificado de Calidad, esto hace que la entidad al cierre de mes tenga una pérdida considerable en este solo productos; es por eso que el estado subvenciona esta diferencia a través de Finanzas Municipal, claro con un sistema de trabajo uniforme Campesino-Empresa de Comercio – Oficoda – Finanzas, que al cierre de las operaciones da la medida del importe a subsidiar y hace que en este sentido la empresa no se afecte financieramente.
  
- Adeudos por la venta de módulo a niños bajo pesos y otros : Este es otro de los programas priorizados y se entregan gratis a los hogares afectados por lo que el estado destina recursos para su subvención ya que la Empresa de Comercio no puede perder; esto conlleva un control eficiente de este servicio desde la base hasta la empresa, y al final una adecuada administración de estos adeudos ya que deben cobrarse lo antes posible para que la empresa pueda continuar operando; tiene un sistema de control específico.
  
- Adeudos por la venta en CUC en el sistema de alimentación a trabajadores (SAT): La Empresa de Comercio y Gastronomía a través de sus unidades presta servicio a las diferentes cadenas del territorio de alimentación a trabajadores (ETECSA; Correos, TRD, ONAT, etc.) como es lógico la tesorería cobra el importe en CUC y nos subvenciona los gastos incurridos y el

contravalor en CUP, en esto consiste el adeudo; al cierre de las operaciones se hace un consolidado para el Sectorial solicitando el subsidio por esta causa, lo que es una cuenta por cobrar.

- Adeudos por rebajas de precio: En dependencia de la factibilidad económica de la Empresa se autoriza del nivel superior rebajas de precios principalmente en los productos ociosos y de lento movimiento; estas diferencias cuando son significativas se subvencionan a través del Sectorial Provincial y la tesorería, logrando así un equilibrio financiero. Este subsidio se solicita con un sistema de modelos establecido de variación de precios y se controlan en las cuentas de adeudos hasta tanto se reciban y se efectúe el cobro cancelando esta. Las operaciones para efectuar el pago de adeudos se efectúan siempre mediante transferencias bancarias de los deudores, ya que por lo general son grandes sumas de efectivo y es más fácil para ambas partes este instrumento de pago.

## **CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DE TÉCNICAS FINANCIERAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.**

### **2.2 Análisis de la situación actual de las cuentas por cobrar y su administración.**

Desde el punto de vista financiero el impacto de las decisiones operativas se manifiesta en el Estado de Situación, y es precisamente el desequilibrio entre las variables en este estado el que provoca las suspensiones de pago. Aún teniendo resultados positivos se pueden presentar problemas financieros, provocados en muchas ocasiones por decisiones operativas erróneas que si no son detectadas a tiempo pueden tener graves implicaciones para la viabilidad de la empresa.

Por tanto el equilibrio financiero a corto plazo se logrará cuando por una parte, se genera el dinero suficiente y en el momento oportuno; por otra parte el equilibrio anterior debe llevar aparejado que la empresa tenga una inversión corriente en la medida adecuada, de forma que no mantenga un exceso que implique recursos ociosos, o un defecto que no permita una posible expansión o el ahorro de costos adicionales.

En este sentido el análisis de las cuentas por cobrar reviste gran importancia, teniendo en cuenta que la inversión en estas partidas del activo circulante representa aplicaciones de recursos que se transforman en efectivo para culminar el ciclo financiero a corto plazo de la empresa. De igual forma los adeudos (que son otra clase de cuentas por cobrar) tienen gran importancia para las finanzas de la empresa. A continuación se muestran razones financieras sugeridas por varios autores, las cuales son compartidas por la autora, que miden la inversión que se tiene de cuentas por cobrar y adeudos con relación a capital de trabajo, activo circulante y ventas.

**Tabla 2. Razones que miden la inversión de cuentas por cobrar y adeudos en la empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio.** Fuente: Elaboración de la autora a partir del los Estados Financieros, años 2008 y 2009.

<b>CONCEPTOS</b>		<b>U/M</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Cuentas por cobrar netas</b>	<b>1</b>	<b>MP</b>	<b>810.0</b>	<b>825.0</b>
<b>Adeudos por cobrar netos</b>	<b>2</b>	<b>MP</b>	<b>1 187.4</b>	<b>734.0</b>
<b>Capital neto de trabajo</b>	<b>3</b>	<b>MP</b>	<b>1 099.0</b>	<b>474.7</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>4</b>	<b>MP</b>	<b>5 504.3</b>	<b>6 791.2</b>
<b>Ventas netas a crédito</b>	<b>5</b>	<b>MP</b>	<b>1 020.0</b>	<b>1 196.0</b>
<b>Subvenciones a recibir del estado</b>	<b>6</b>	<b>MP</b>	<b>1 505.0</b>	<b>1 240.0</b>
<b>Cuentas por cobrar a capital neto de trabajo</b>	<b>1/3</b>	<b>%</b>	<b>74</b>	<b>174</b>
<b>Adeudos por cobrar a capital neto de trabajo</b>	<b>2/3</b>	<b>%</b>	<b>108</b>	<b>156</b>
<b>Cuentas por cobrar a Activo Circulante</b>	<b>1/4</b>	<b>%</b>	<b>15</b>	<b>12</b>
<b>Adeudos por cobrar a Activo Circulante</b>	<b>2/4</b>	<b>%</b>	<b>22</b>	<b>11</b>
<b>Cuentas por cobrar a Ventas</b>	<b>1/5</b>	<b>%</b>	<b>79</b>	<b>69</b>
<b>Adeudos por cobrar a Subvenciones</b>	<b>2/6</b>	<b>%</b>	<b>54</b>	<b>66</b>
<b>Promedio de cobranzas (Cuentas por cobrar)</b>	<b>1/5 X 360</b>	<b>Días</b>	<b>286</b>	<b>248</b>
	<b>1/5 X 12</b>	<b>Meses</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Promedio de cobranzas (Adeudos)</b>	<b>2/6 X 360</b>	<b>Días</b>	<b>284</b>	<b>213</b>
	<b>2/6 X 12</b>	<b>Meses</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

Como se puede observar en la tabla en el 2008 el capital de trabajo tiene una dependencia de las cuentas por cobrar de un 74 % mientras que en 2009 es de 174 % incrementándose en 100 % disminuyendo así la entrada de efectivo a la entidad y dificulta la rotación del capital de trabajo que como se observa es menor, dado por el endeudamiento creciente con terceros que tiene la empresa, los Adeudos también decrecen pues en el 2008 aunque estaban elevados y el capital de trabajo dependía en un 108 % de ellos, en el 2009 se incrementa hasta 156 % con un crecimiento de 48 %, debido a los pagos elevados al sector campesino, lo que afecta también la circulación del efectivo de la empresa y la rotación del capital de trabajo; en la dependencia del capital de trabajo, tanto las cuentas por cobrar como los adeudos crecen con respecto al periodo anterior lo que es negativo para la situación financiera

de la entidad. Las cuentas por cobrar y adeudos en relación con el activo circulante no es significativa ya que la empresa tiene un alto grado de activos circulantes por lo que no se considera importante para el análisis.

También debemos destacar que en el 2008 el 79 % de las ventas de mercancías y alimentos a crédito, estaban pendientes de cobro y en el 2009 el 69 % con una ligera disminución pero debemos observar que las cuentas por cobrar demoran 248 días para convertirse en ventas lo que contribuye a la disminución del rendimiento de la inversión estatal de la entidad.

En el caso de los adeudos, que son activos circulantes considerados cuentas por cobrar, la empresa tiene elevado su promedio de cobranza a 213 días en el 2009, aunque se observa una ligera disminución con respecto al 2008 ya que se encontraba a 284 días; estos índices denotan falta de operatividad en la solicitud de la devolución de las subvenciones, afectado el flujo de efectivo y la disponibilidad de la empresa.

Como elemento indispensable para el análisis financiero de la empresa, están las cuentas por cobrar y adeudos por edades, conociendo su antigüedad para la toma de decisiones, por lo que mostramos las siguientes tablas analíticas:

**Tabla 3. Cuentas por cobrar (MN) por edades al cierre de 2008 y 2009.** Fuente: Elaboración de la autora a partir del los Estados Financieros. U/M: MP.

<b>Cuentas Por cobrar en MN</b>	<b>2008</b>		<b>2009</b>	
	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>0-30 días</b>	<b>98.0</b>	<b>45</b>	<b>138.5</b>	<b>44</b>
<b>% del Total</b>	<b>98.0</b>	<b>45</b>	<b>138.5</b>	<b>44</b>
<b>31-60 días</b>	<b>44.3</b>	<b>21</b>	<b>33.0</b>	<b>11</b>
<b>61-90 días</b>	<b>43.0</b>	<b>20</b>	<b>72.0</b>	<b>23</b>
<b>Más de 90</b>	<b>31.0</b>	<b>14</b>	<b>69.0</b>	<b>22</b>
<b>% del Total</b>	<b>118.3</b>	<b>55</b>	<b>174.0</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL</b>	<b>216.3</b>	<b>100</b>	<b>312.5</b>	<b>100</b>

Al analizar las cuentas por cobrar por edades nos percatamos que al cierre de 2009 solo el 44 % se encontraba en el rango de los 30 días, y el 56 % estaba entre 31 y a

más de 90 días, lo que incide negativamente en el ciclo de cobro y se mantiene de forma estable en relación con el año anterior.

Es bueno destacar que los términos pactados con los clientes son de 30 días, consideramos que existe una mala gestión de cobros por la entidad y además no se usan adecuadamente los mecanismos de reclamación legal establecidos en el contrato de servicio; las causas fundamentales de estos saldos se debe a que los clientes a crédito son en su mayoría presupuestados y presentan déficit al cierre de año en su disponibilidad, esto limita el pago a tiempo de las deudas con la empresa, aunque al final se cobran en el primer trimestre del próximo año.

**Tabla 4. Adeudos por cobrar del estado (MN) por edades al cierre de 2008 y 2009.** Fuente: Elaboración de la autora a partir del los Estados Financieros. U/M: MP.

<b><i>Adeudos por cobrar</i></b>	<b>2008</b>		<b>2009</b>	
	<b><i>Valor</i></b>	<b><i>%</i></b>	<b><i>Valor</i></b>	<b><i>%</i></b>
<b><i>0-30 días</i></b>	<b><i>18.0</i></b>	<b><i>10</i></b>	<b><i>28.5</i></b>	<b><i>11</i></b>
<b><i>% del Total</i></b>	<b><i>18.0</i></b>	<b><i>10</i></b>	<b><i>28.5</i></b>	<b><i>11</i></b>
<b><i>31-60 días</i></b>	<b><i>74.3</i></b>	<b><i>42</i></b>	<b><i>83.0</i></b>	<b><i>32</i></b>
<b><i>61-90 días</i></b>	<b><i>33.0</i></b>	<b><i>19</i></b>	<b><i>52.0</i></b>	<b><i>21</i></b>
<b><i>Más de 90</i></b>	<b><i>51.0</i></b>	<b><i>29</i></b>	<b><i>99.0</i></b>	<b><i>38</i></b>
<b><i>% del Total</i></b>	<b><i>158.3</i></b>	<b><i>90</i></b>	<b><i>234.0</i></b>	<b><i>89</i></b>
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>176.3</i></b>	<b><i>100</i></b>	<b><i>262.5</i></b>	<b><i>100</i></b>

En el caso de los adeudos, podemos observar en la tabla, que solo el 11 % está en el término de 30 días, estable con respecto al período anterior, el 90 % está en el rango de 31 y a más de 90 días, afectando el ciclo de cobro de los adeudos, esto repercute negativamente en el flujo de efectivo de la empresa y en sus resultados financieros; las causas se deben fundamentalmente a la morosidad en la conciliación entre la empresa y Finanzas Municipal lo que influye en que la tesorería no devuelva a tiempo las subvenciones, al igual que con el Sectorial Provincial de Comercio en el caso de los adeudos del propio organismo.

**Tabla 5. Análisis del Capital de Trabajo en la Empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio – Las Tunas. Años 2008 y 2009.** Fuente: Elaboración de la autora a partir del los Estados Financieros. U/M: MP.

<b>Conceptos</b>		<b>U/M</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Variación</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>1</b>	<b>MP</b>	<b>5 504.3</b>	<b>6 791.2</b>	<b>1 286.9</b>
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>2</b>	<b>MP</b>	<b>4 405.3</b>	<b>6 316.5</b>	<b>1 839.3</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>1-2</b>	<b>MP</b>	<b>1 099.0</b>	<b>474.7</b>	<b>(624.3)</b>
<b>Liquidez General</b>	<b>1/2</b>	<b>MP</b>	<b>1.25</b>	<b>1.07</b>	<b>(0.18)</b>
<b>Capital de Trabajo / Activo Circulante</b>		<b>%</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>(13)</b>

Como se evidencia al cierre del año 2009 el capital de trabajo es de 474.7 MP mostrando un descenso en 624.3 MP comparado con el 2008, motivado por el exceso de endeudamiento con terceros, aunque el Activo Circulante aumenta en 1286.9 MP y el Pasivo circulante en 1839.3 MP con relación al año anterior, es notable el decrecimiento del capital de trabajo, como explicamos, esto se debe a que las deudas con terceros por cuentas pendientes de pago es mayor en el 2009.

Al analizar las variaciones existentes en el 2009 con respecto al 2008 (Anexo 5 y 6) podemos observar que: el efectivo en caja por depositar aumenta en 7.3 MP, el efectivo en banco crece en 328.7 MP, los inventarios aumentan en 291.4 MP por el exceso en compras de mercancías de productos industriales y de igual forma las cuentas por cobrar crecen en 96.2 MP y los adeudos en 86.2 MP, todo esto influye en que el activo circulante se incremente con respecto al año anterior; sin embargo, el Capital de Trabajo es menor ya que cuando observamos los pasivos circulantes, existe un crecimiento de las cuentas por pagar en 1 390.4 eso hace que disminuya la liquidez general y aumente el endeudamiento de la empresa, por lo que el crecimiento de su activo circulante se compensa con el crecimiento que tuvo de igual forma el pasivo circulante.

En el análisis es notable el crecimiento de los inventarios, teniendo una rotación de 192 días según cálculo del índice, esto es muy desfavorable para la entidad ya que tienen inventarios inmovilizados, principalmente en las mercancías de productos industriales y la lista para la venta.

Por último procedemos al análisis de inmovilización de recursos:

**Tabla 6. Análisis de la inmovilización de recursos en la empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio – Las Tunas. Años 2008 y 2009.**

Fuente: Elaboración de la autora a partir del los Estados Financieros. U/M: MP.

<b><i>CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES Y ADEUDOS POR COBRAR PENDIENTES</i></b>	<b><i>Importe MN</i></b>
<b><i>Cuentas por cobrar a Corto Plazo</i></b>	<b><i>312.5</i></b>
<b><i>Más: Adeudos por cobrar del estado o presupuesto</i></b>	<b><i>262.5</i></b>
<b><i>Menos: Provisión para cuentas incobrables</i></b>	<b><i>-</i></b>
<b><i>Más: Ingresos acumulados por cobrar</i></b>	<b><i>-</i></b>
<b><i>Total de cobros pendientes</i></b>	<b><i>575.0</i></b>
<b><i>Menos: Cobros anticipados</i></b>	<b><i>-</i></b>
<b><i>Depósitos recibidos</i></b>	<b><i>-</i></b>
<b><i>Total de otros cobros</i></b>	<b><i>-</i></b>
<b><i>Diferencia del recurso inmovilizado a corto plazo proveniente de cuentas por cobrar</i></b>	<b><i>575.0</i></b>

Al calcular los recursos inmovilizados para el año 2009 la empresa tiene un saldo de 575.0 MP motivado por cuentas por cobrar de 312.5 MP y Adeudos pendientes a recibir por 262.5 MP; si la empresa hubiera efectuado el cobro de esta deuda y no existieran al cierre esos recursos inmovilizados hubiera podido hacer frente a una gran parte de sus cuentas por pagar , o de lo contrario amortizar el 50 % de su crédito bancario que asciende a 1 059.2 MP y hubiera terminado con una mayor solvencia financiera.

### **2.3 Aplicación de técnicas financieras para la administración de las cuentas por cobrar y los adeudos.**

Para el desarrollo de este capítulo se parte de la aplicación de herramientas como el Diagrama de Pareto y otros métodos definidos en el epígrafe 1.3 del capítulo 1, por tanto las explicaciones que se presentan tienen como objetivo delimitar los pasos e

informaciones que se necesitarán para su aplicación, en la empresa objeto de estudio.

### **2.3 -1 Costos relevantes asociados a la administración de las cuentas por cobrar.**

La determinación de los principales costos asociados con las cuentas por cobrar reviste extraordinaria importancia para la toma de decisiones en este campo, ya que como se manifestó el objetivo de la política de cuentas por cobrar consiste en promover las ventas y las utilidades, hasta el punto en que el rendimiento de la inversión en cuentas adicionales continúe siendo inferior al costo. Para este análisis la autora comparte el criterio de clasificación asumido por Bolten en su obra, donde clasifica estos costos en cuatro grupos: los de cobranza, capital, morosidad e incumplimiento.

En la empresa que se analiza, se utiliza para la determinación del costo el salario de los trabajadores administrativos de la unidad Polinesio, ya que esta es la única que presta servicio a organismos, además, los salarios de los trabajadores del área de contabilidad de la empresa que tienen incidencia directa en el control de las cuentas por cobrar y los adeudos. La empresa no tiene indicado registrar diferenciadamente estos costos en su contabilidad, pero creemos importante determinarlos para tener una idea de cuanto le cuesta a la entidad mantener los saldos de cuentas por cobrar y adeudos.

#### **Gastos asociados al salario**

- Un administrador – 285.00 Pesos mensuales
- Un Jefe de Almacén de eventos – 275.00 Pesos mensuales
- Una oficinista – comercial -265.00 Pesos mensuales
- Un Contador – 315.00 Pesos mensuales
- Un chofer – 270.00 Pesos mensuales

#### **Total - 1 410.00 Pesos mensuales**

Al salario total se le halla el salario complementario multiplicando 1410.00 X 9.09 % de gasto de vacaciones para un importe de 128.17 pesos, además le agregamos los otros gastos de salario (12.5 % Seg. Social, 25 % Utilización Fuerza de Trabajo), lo que da un importe adicional de 624.75 para un gasto total

de salario mensual ascendente a 2 162.92 pesos, para determinar el gasto anual se multiplica ese importe por 12 meses, esto da un total anual ascendente a **25 955.04 pesos.**

### **2.3-2 Variables de la política de administración de cuentas por cobrar.**

Las políticas de administración de créditos implican un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento, o sea, hasta que punto de extensión de condiciones de crédito a clientes marginales compromete fondos y pone en peligro la propia capacidad de pagar sus cuentas, en tanto facilita más la venta de los productos y mejora los resultados.

Por tanto al analizar el tema de cuentas por cobrar deben considerarse el otorgamiento de crédito como uno de los puntos clave dentro de la administración del capital de trabajo. Para ello se deben tener en cuenta las siguientes variables mencionadas respecto a las políticas de otorgamiento de crédito, en relación con el objetivo de maximizar utilidades.

1. El período de crédito y descuento por pronto pago.
2. Las normas de créditos.
3. La política de cobranza de la empresa.

#### **Condiciones de créditos.**

La empresa que se está analizando no tiene ningún contrato firmado con sus proveedores en que algunos de ellos ofrezcan descuento por pronto pago u otro tipo de sanción que generen gastos adicionales por no pagar en tiempo, por lo que se considera el concepto de costo de capital como el costo de oportunidad para valorar alternativas, la tasa de interés que ofrece BANDEC para préstamos a corto plazo.

Solo se ha hablado de los costos resultantes de la concesión del crédito. Sin embargo, es posible vender a crédito y fijar un recargo por el hecho de mantener las cuentas por cobrar que están pendientes de pago, entonces las ventas a crédito pueden ser en realidad más rentables que las ventas de contado, destacando que en el caso de esta empresa las ventas a crédito son inferiores a las de contado por lo que se pueden administrar eficientemente.

Otra de las variables que se analiza es la referida a la aplicación de recargo por mora a los clientes que incumplen lo pactado en los contratos. La tasa de interés por mora de acuerdo a las resoluciones vigentes es del 10 % y hasta el 12 % para la moneda

nacional.

En la empresa que se analiza se recoge dentro de los contratos el recargo por mora pero en la práctica no se utiliza, por lo que este beneficio que se ofrece como costo oportunidad no se explota, afectando el resultado económico de la entidad, como explicábamos en el epígrafe anterior. Si se incurriera en este costo la operación sería la siguiente:

$$\text{Recargo por Mora} = \frac{\text{Días de mora} \times \text{Tasa de recargo} \times \text{C} \times \text{Cobrar}}{\text{envejecidas.}}$$

**360 días**

Fuente: Banco de Crédito y Comercio

Para el cálculo de la mora se deben tener en cuenta los saldos que presentan los diferentes clientes en cuenta por cobrar fuera de los términos que se fijan en los contratos; a continuación se realizará el cálculo con los saldos totales al cierre del 2007:

**Tabla 7. Saldo de las cuentas por cobrar de la Empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio – Las Tunas. Años 2008 y 2009.** Fuente: Elaboración de la autora a partir del los Estados Financieros. U/M: MP.

<i>Edades de las cuentas</i>	<i>31-60</i>	<i>61-90</i>	<i>Más de 90</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Año 2008</i>	<i>44.3</i>	<i>43.0</i>	<i>31.0</i>	<i>118.3</i>
<i>Año 2009</i>	<i>33.0</i>	<i>72.0</i>	<i>69.0</i>	<i>174.0</i>

**Propuesta 2009:** Para las cuentas por cobrar

$$\text{Recargo por mora (1)} = \frac{30 \times 0.12 \times 33.0}{\text{envejecidas}} = 0.3 \text{ MP}$$

360 días

(Cuentas de 31- 60)

$$\text{Recargo por mora (2)} = \frac{60 \times 0.12 \times 72.0}{360 \text{ días}} = 1.4 \text{ MP}$$

(Cuentas de 61- 90 días)

$$\text{Recargo por mora (3)} = \frac{90 \times 0.12 \times 69.0}{360 \text{ días}} = 2.1 \text{ MP}$$

(Cuentas de más de 90 días)

**Tabla 8. Saldo de los adeudos por cobrar de la Empresa Municipal de Comercio Minorista y Gastronomía de Amancio – Las Tunas. Años 2008 y 2009.** Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros. U/M: MP.

<i><b>Edades de las cuentas</b></i>	<i><b>31-60</b></i>	<i><b>61-90</b></i>	<i><b>Más de 90</b></i>	<i><b>TOTAL</b></i>
<i><b>Año 2008</b></i>	<i><b>74.3</b></i>	<i><b>33.0</b></i>	<i><b>51.0</b></i>	<i><b>158.3</b></i>
<i><b>Año 2009</b></i>	<i><b>83.0</b></i>	<i><b>52.0</b></i>	<i><b>99.0</b></i>	<i><b>234.0</b></i>

**Propuesta 2009:** Para los adeudos:

$$\text{Recargo por mora (1)} = \frac{30 \times 0.12 \times 83.0}{360 \text{ días}} = 0.8 \text{ MP}$$

(Cuentas de 31- 60)

$$\text{Recargo por mora (2)} = \frac{60 \times 0.12 \times 52.0}{360 \text{ días}} = 1.0 \text{ MP}$$

(Cuentas de 61- 90 días)

$$\text{Recargo por mora (3)} = \frac{180 \times 0.12 \times 99.0}{360 \text{ días}} = 6.0 \text{ MP}$$

(Cuentas de más de 90 días)

En este cálculo podemos determinar que la empresa ha perdido un total de 11.6 MP de ingresos por financiamiento a clientes, debido al incumplimiento de los términos de pago, influyendo negativamente en los resultados de la entidad, sin incluir los otros costos de cobranza, además, en el caso de los adeudos en el recargo por mora No. 3 se pone 180 días porque estas cuentas pasan de ese término, aunque en la tabla se consideran dentro de las de más de 90 días; lo anterior también afecta el flujo de efectivo de la entidad.

**Política crediticia:**

Una política de crédito puede modificarse alterando las condiciones, los estándares o la práctica de cobranza, lo que puede afectar las ventas, el costo de mercancías vendidas, los gastos por deudas incobrables y el costo del mantenimiento de los saldos de las cuentas por cobrar y los adeudos, la autora procede a continuación, a calcular el Valor Presente Neto de un cambio de política crediticia para determinar si las políticas propuestas son válidas o no. Para el procedimiento se escogieron los clientes según lo planteado en el Diagrama de Pareto.

**Grupo 1:** Existen 3 clientes que efectuaron compras por el 80 % resultando estos los de mayor importancia. Son los siguientes organismos:

- Poder Popular
- U/P Educación
- U/P Cultura

**Grupo 2:** Clasifican 6 clientes que sustentan el 20 % de las compras de servicios de la entidad, ellos son:

- CTC
- UJC
- CDR
- U/P INDER
- Ministerio de Trabajo

La fórmula matemática a emplear para calcular el Valor Presente Neto cuando se ofrece descuento es la siguiente:

$$\text{VPN} = \frac{\text{Ventas (1 - Tasa de descuento)}}{\quad}$$

**1 + Costo de Capital X (periodo de pago / 360)**

Fuente: Ross, Stephen A "Corporate Finance". Tomo II.

Para mostrar el procedimiento se escogieron las empresas que clasifican en el grupo 1 según Pareto y todas ellas incumplen los términos pactados.

1. **Poder Popular.** Las ventas a este organismo fueron de 478 950.60 MP.

**Primera proposición: Crédito a 60 días sin descuento.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{478\,950.60}{1 + 0.12 \times (60/360)} = \frac{478\,950.60}{1 + 0.019999} = 469\,559.87$$

**Segunda proposición: Crédito a 60 días con descuento del 2 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{478\,950.60 (1 - 0.02)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{469\,371.58}{1.006666} = 466\,266.24$$

**Tercera proposición: Crédito a 60 días con descuento del 1.5 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{478\,950.60 (1 - 0.015)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{471\,766.34}{1.006666} = 468\,642.36$$

**Cuarta proposición: Crédito a 60 días con descuento del 1 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{478\,950.60 (1 - 0.01)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{474\,161.09}{1.006666} = 471\,021.26$$

**Tabla 9. Organismo: Poder Popular.** Fuente: Elaboración de la autora. U/M: Pesos.

<b>Propuesta</b>	<b>Término de Crédito</b>	<b>VPN</b>	<b>Pérdida para La Empresa</b>	<b>Beneficio para la Empresa</b>
<b>1</b>	<b>Neto 60</b>	<b>469 559.87</b>		

<b>2</b>	<b>2/20 Neto 60</b>	<b>466 266.24</b>	<b>3 293.63</b>	
<b>3</b>	<b>1.5/20 Neto 60</b>	<b>468 642.36</b>	<b>917.51</b>	
<b>4</b>	<b>1/20 Neto 60</b>	<b>471 021.26</b>		<b>1 461.39</b>
<b>Total</b>			<b>4 211.14</b>	<b>1 461.39</b>

En este caso es aconsejable la propuesta No. 4 ya que es la que da beneficio a la entidad, con un descuento del 1 % en 20 días tiene una ganancia de 1.5 MP.

2. **U/P Educación Municipal.** Las ventas a este organismo fueron de 395 321.15 MP.

**Primera proposición: Crédito a 60 días sin descuento.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{395\,321.15}{1 + 0.12 \times (60/360)} = \frac{395\,321.15}{1 + 0.019999} = 387\,570.13$$

**Segunda proposición: Crédito a 60 días con descuento del 2 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{395\,321.15 (1 - 0.02)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{387\,414.62}{1.006666} = 384\,849.21$$

**Tercera proposición: Crédito a 60 días con descuento del 1.5 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{395\,321.15 (1 - 0.015)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{389\,391.33}{1.006666} = 386\,812.83$$

**Cuarta proposición: Crédito a 60 días con descuento del 1 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{395\,321.15 (1 - 0.01)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{391\,367.93}{1.006666} = 388\,776.34$$

**Tabla 10. Organismo: U/P Educación.** Fuente: Elaboración de la autora. U/M: Pesos.

<b>Propuesta</b>	<b>Término de Crédito</b>	<b>VPN</b>	<b>Pérdida para La Empresa</b>	<b>Beneficio para la Empresa</b>
<b>1</b>	<b>Neto 60</b>	<b>387 570.13</b>		
<b>2</b>	<b>2/20 Neto 60</b>	<b>384 849.21</b>	<b>2 720.92</b>	
<b>3</b>	<b>1.5/20 Neto 60</b>	<b>386 812.83</b>	<b>757.30</b>	
<b>4</b>	<b>1/20 Neto 60</b>	<b>388 776.34</b>		<b>1 206.21</b>
<b>Total</b>			<b>3 478.22</b>	<b>1 206.21</b>

En este caso es aconsejable la propuesta No. 4 ya que es la que da beneficio a la entidad, con un descuento del 1 % en 20 días tiene una ganancia de 1.2 MP.

3. **U/P Cultura Municipal.** Las ventas a este organismo fueron de 26 625.00 MP.

**Primera proposición: Crédito a 60 días sin descuento.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{26\ 625.00}{1 + 0.12 \times (60/360)} = \frac{26\ 625.00}{1.019999} = 26\ 102.97$$

**Segunda proposición: Crédito a 60 días con descuento del 2 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{26\ 625.00 (1 - 0.02)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{26\ 092.50}{1.006666} = 25\ 919.72$$

**Tercera proposición: Crédito a 60 días con descuento del 1.5 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{26\ 625.00 (1 - 0.015)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{26\ 225.62}{1.006666} = 26\ 051.96$$

**Cuarta proposición: Crédito a 60 días con descuento del 1 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{26\,625.00 (1 - 0.01)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{26\,358.75}{1.006666} = 26\,184.21$$

**Tabla 11. Organismo: U/P Cultura.** Fuente: Elaboración de la autora. U/M: Pesos.

<b>Propuesta</b>	<b>Término de Crédito</b>	<b>VPN</b>	<b>Pérdida para La Empresa</b>	<b>Beneficio para la Empresa</b>
<b>1</b>	<b>Neto 60</b>	<b>26 102.97</b>		
<b>2</b>	<b>2/20 Neto 60</b>	<b>25 919.72</b>	<b>183.25</b>	
<b>3</b>	<b>1.5/20 Neto 60</b>	<b>26 051.96</b>	<b>51.01</b>	
<b>4</b>	<b>1/20 Neto 60</b>	<b>26 184.21</b>		<b>81.24</b>
<b>Total</b>			<b>234.26</b>	<b>81.24</b>

En este caso es aconsejable la propuesta No. 4 ya que es la que da beneficio a la entidad, con un descuento del 1 % en 20 días tiene una ganancia de 81.24 Pesos, que aunque no es representativo, sirve para cubrir los costos de las cobranzas.

Ahora veamos que resultado trae este análisis para los adeudos, teniendo en cuenta que el organismo es uno solo, con el 100 % de las subvenciones, que se deben a rebajas de precios y diferencias por subsidio de productos; en este caso cambiaríamos en la fórmula del *Valor Presente Neto*, la palabra *ventas* por la de *subvenciones*, quedando de esta forma:

$$\text{VPN} = \frac{\text{Subvenciones (1 - Tasa de descuento)}}{1 + \text{Costo de Capital X (periodo de pago / 360)}}$$

Fuente: Ross, Stephen A "Corporate Finance". Tomo II. La autora hace una adaptación para la empresa que analizamos por ser atípico los adeudos.

Para mostrar el procedimiento se escoge el organismo que clasifica en el grupo 1 para los adeudos (Con el 100 % de las subvenciones) según Pareto y el incumple los términos pactados para el pago.

**1. Poder Popular (Finanzas Municipal).** Las subvenciones de este organismo fueron de 1 240 522.00 MP.

**Primera proposición: Crédito a 60 días sin descuento.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{1\,240\,522.00}{1 + 0.12 \times (60/360)} = \frac{1\,240\,522.00}{1.019999} = \mathbf{1\,216\,199.23}$$

**Segunda proposición: Crédito a 60 días con descuento del 2 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{1\,240\,522.00 (1 - 0.02)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{1\,215\,711.56}{1.006666} = \mathbf{1\,207\,661.29}$$

**Tercera proposición: Crédito a 60 días con descuento del 1.5 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{1\,240\,522.00 (1 - 0.015)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{1\,221\,914.17}{1.006666} = \mathbf{1\,213\,822.83}$$

**Cuarta proposición: Crédito a 60 días con descuento del 1 % hasta 20 días.**

$$\text{VPN (1)} = \frac{1\,240\,522.00 (1 - 0.01)}{1 + 0.12 \times (20/360)} = \frac{1\,228\,116.78}{1.006666} = \mathbf{1\,219\,984.36}$$

**Tabla 9. Organismo: Poder Popular.** Fuente: Elaboración de la autora. U/M: Pesos.

<b>Propuesta</b>	<b>Término de Crédito</b>	<b>VPN</b>	<b>Pérdida para La Empresa</b>	<b>Beneficio para la Empresa</b>
<b>1</b>	<b>Neto 60</b>	<b>1 216 199.23</b>		
<b>2</b>	<b>2/20 Neto 60</b>	<b>1 207 661.29</b>	<b>8 537.94</b>	
<b>3</b>	<b>1.5/20 Neto 60</b>	<b>1 213 822.83</b>	<b>2 376.40</b>	
<b>4</b>	<b>1/20 Neto 60</b>	<b>1 219 984.36</b>		<b>3 785.13</b>
<b>Total</b>			<b>10 914.34</b>	<b>3 785.13</b>

Como se puede observar en la tabla, en el caso de los adeudos sería conveniente aplicar la propuesta No. 4, ésta proporciona una ganancia para la entidad de 3 785.13 pesos, de acuerdo al nivel de subvenciones por recibir; lo que pudiera incrementarse ya que este tipo de cuenta por cobrar va en crecimiento anualmente, debido al aumento de las subvenciones, rebajas de precios y subsidios, principalmente del sector campesino, por la entrega de leche fresca, lo cual el país está potencializando, ya que es más factible subvencionarlo que importar la leche en polvo, que es muy cara en el mercado internacional.

La aplicación de estas propuestas muestran un beneficio total (entre cuentas por cobrar y adeudos) de 6 533.97 pesos, lo que incrementa las utilidades y mejora el flujo de efectivo de la entidad, además, permite sufragar los costos por salarios y otros de las cobranzas; esto a tenor de que la propuesta solo abarca el grupo 1, lo que demuestra que la entidad puede mejorar la política de crédito con el 100 % de sus clientes, siempre favoreciendo con el 1 % de descuento a 20 días.

Antes de terminar este análisis queremos acotar, que el beneficio de administrar correctamente los adeudos por cobrar, tiene como ventaja que este efectivo se puede utilizar para efectuar el pago a los programas protegidos como: el pago a campesinos por la entrega de leche, las rebajas de productos industriales para la población y los productos chinos, entre otros.

Las políticas deben ser cuidadosamente estudiadas antes de establecerse para comprobar que las condiciones bajo las cuales se pretende conceder crédito están acorde con la realidad económica del mercado donde opera y evitar al ser aplicadas una repercusión negativa en los resultados de la empresa. Una buena política es la que se es razonable en todo.

Si la empresa fuera capaz de acelerar su cobranza traería como resultado un incremento de 25 265.32 pesos en el capital de trabajo siendo este el resultado de multiplicar las veces que rota el mismo por los saldos inmovilizados, lo cual conllevaría a un mejoramiento en la rotación de los activos circulantes, influyendo en la aceleración de activos líquidos provenientes de la efectividad de la gestión del crédito.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones expuestas recomendamos a la empresa lo siguiente:

- Evaluar las propuestas presentadas y aplicarlas en la entidad para mejorar la gestión económica financiera.
- Incrementar la gestión de cobro para elevar el flujo de efectivo y la solvencia.
- Aplicar los métodos y procedimientos utilizados en la investigación para erradicar las deficiencias en la administración de las cuentas por cobrar y los adeudos de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Sabada, Alfredo, Fundamentos económicos y administración empresarial. Editorial Pirámide S.A.
- Brealey, Richard y Myers, Stewrd, Fundamentos de financiación Empresarial; Editorial Mac Graw-Hill Interamericana de España, 1993.
- Colectivo de Autores, Técnicas para analizar estados financieros, Grupo editorial Publicentro, 2002.
- Hongren, C, Contabilidad Financiera. Tomo1 y 2. Editado por el Ministerio de Educación Superior.
- Meigs y Meigs, Contabilidad. La base para la toma de decisiones generales. Editorial MES.
- Moreno, J Las Finanzas en las Empresas. Editado por el Ministerio de Educación Superior.
- Weston, Fred y Copeland, Fundamentos de Administración Financiera. Tomo1. Editorial MES.
- Weston, S.F. y Brigham, E.F., Finanzas en Administración. Editorial Interamericana S.A., 1987.
- LEFF, LUCAS. Administración de Cuentas por Cobrar. / Lucas Leff.\_
- Administración de Cuentas por Cobrar. Página Google. [www.exactus.com](http://www.exactus.com).
- FERNÁNDEZ ANDRÉS, ANA: Resumen de Administración de Cuentas por Cobrar./Ana Fernández Andrés.\_Camagüey: Universidad de Camagüey,
- Weston, Fred y Copeland, Fundamentos de Administración

Financiera.TomoI. Editorial MES.

- Bayos Sardiñas, M y Benítez Miranda, MA, Diccionario de Términos Económicos; Editorial Pueblo y Educación.
- E. Bolten, Steven, Administración Financiera. Editorial Limusa-Noriega, 1996.
- Suárez, Andrés, Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa. Editorial Pirámide S.A., 1993.
- Viscione Jeny A, Análisis Financiero Principios y Aplicaciones. Editorial Limusa, 1991.
- Van Horne, James C., Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice Holl Hispanoamérica S.A., 1998
- Perdomo, A, Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
- Álvarez López, José, Análisis de balances. Auditoria, Agregación e Interpretación. Editorial Donostiarra S.A.