

Procedimiento para la optimización de las cuentas por cobrar en las empresas cubanas

Procedure for the optimization of accounts receivable in Cuban companies

Lic. Kayla María Lozada-Ladrón-de-Guevara^I, kaylamaria@nauta.cu; MSc. María Esperanza González-del-Foyo^{II}, mapy@uo.edu.cu

^IEmpresa Cuba Ron S.A., Santiago de Cuba, Cuba; ^{II}Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El presente artículo trabaja los temas relacionados con la administración de las cuentas por cobrar en una organización; tiene como objetivo diseñar un procedimiento para su optimización a partir de la aplicación de técnicas de análisis y administración financiera. El procedimiento permite caracterizar la política de crédito comercial actual de la empresa, analizando sus diferentes variables. Propone la aplicación de técnicas como el Diagrama de Pareto, cálculo del valor actual para alternativas de términos de crédito, análisis comparativo, cálculo de razones financieras y la determinación de los costos asociados a la gestión del crédito comercial. El procedimiento puede ser aplicable a cualquier tipo de empresa y como salidas del mismo se obtienen elementos de juicio para la toma de decisiones de los directivos, con el fin de que la gestión de crédito comercial sea eficiente y la inversión en cuentas por cobrar sea resultado de la intercompensación riesgo/rendimiento.

Palabras clave: optimización, cuentas por cobrar, gestión del crédito comercial, variables de política, toma de decisiones.

Abstract

This paper addresses the issues related to the management of accounts receivable in an organization, has as purpose to design a procedure for optimization from the application of techniques of analysis and financial management. The procedure allows to characterize the current commercial credit policy of the company, analyzing its different variables. It proposes the application of techniques such as the Pareto Diagram, calculation of the current value for credit terms alternatives, comparative analysis, calculation of financial ratios and the determination of the costs associated with commercial credit management. The procedure can be applicable to any type of company and as outputs of the same are obtained elements of judgment for the decision making of managers, in order that the management of commercial credit is efficient and the investment in accounts receivable is result of intercompensation risk yield.

Keywords: optimization, accounts receivable, commercial credit management, policy, variables, decision making.

Introducción

El manejo de los recursos monetarios en una empresa es una de las funciones del administrador financiero. Las decisiones relacionadas con las entradas y salidas de dinero influyen de manera determinante en la disponibilidad financiera de una organización. En el acto de cobro y pago se materializa la transacción de venta y compra respectivamente; y se concreta el reconocimiento social, en términos monetarios, del bien o del servicio producido o vendido. Constituye un factor determinante para la operación continua y eficiente de la empresa, que se lleve a cabo la conversión del bien o servicio nuevamente en dinero, en el menor tiempo posible.

En el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2011) se analizó el proyecto de la “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista”, así como los ejes y sectores estratégicos. Allí quedaron establecidos los elementos conceptuales principales que sirven de plataforma para continuar avanzando y concluir la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

Las condiciones de la economía cubana muestran las dificultades para el cumplimiento de los términos de crédito pactados entre las entidades, lo cual ejerce una influencia negativa en la captación de efectivo para hacer frente a las obligaciones con terceros e induce una cadena de impagos que a nivel de la economía nacional afecta el desarrollo de las relaciones monetario mercantiles. A partir de estas consideraciones, este artículo estudia la problemática referida a la gestión de las cuentas por cobrar o crédito comercial otorgado por las empresas en el marco de sus relaciones contractuales.

Si se tiene en cuenta que una gestión eficiente, en términos financieros, es lograr la continuidad del proceso de producción y/o servicios de manera ininterrumpida con el mínimo de costo, se trata entonces de resolver el problema de cómo optimizar la inversión en cuentas por cobrar que permita la gestión eficiente del crédito comercial otorgado y el fortalecimiento de la posición financiera de las empresas cubanas. A partir del problema enunciado, el objetivo es diseñar un procedimiento que permita la optimización de las cuentas por cobrar, a partir de la aplicación de técnicas de análisis y administración financiera del crédito comercial otorgado por las empresas cubanas.

El conocimiento y aplicación del procedimiento propuesto favorecerá el proceso de toma de decisiones de los directivos relacionadas con la política de crédito comercial que practican con criterios fundamentados en el entorno de la economía nacional actual.

Fundamentación teórica

En su intento por obtener los recursos financieros necesarios para favorecer tanto las operaciones actuales de la empresa como sus futuras oportunidades de inversión, los administradores tienen que producir valor para los inversionistas. De no contar con administradores financieros hábiles, sería difícil para las empresas sobrevivir y cumplir la meta de maximizar su valor (Gitman y Zutter, 2016).

Además de su labor permanente de análisis y planeación financiera, el administrador financiero responde a dos preguntas básicas, en qué invertir y dónde se obtiene el efectivo para lograr la inversión. La respuesta a la primera pregunta es una decisión de inversión o de presupuesto de capital de la empresa; la respuesta a la segunda es una decisión de financiamiento de la empresa (Brealey, Myers, Allen, 2010).

Van Horne y Wachowicz (2011) analiza el papel del administrador financiero; considera que su función es llevar a cabo la gestión financiera en la empresa y, en ese sentido plantea que la gestión financiera “comprende la administración y manejo de los fondos de acuerdo a un plan preestablecido con algún propósito” (p. 2). Por otra parte, Lusthaus (2002, p. 69) expresa que “la gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios”.

Se puede definir la gestión financiera como el proceso de investigación administrativa, que comprende la actividad financiera de la empresa en toda su concepción y todos sus ámbitos, basado en documentos que reflejan el análisis y utilización de los fondos financieros de la misma, cuyo análisis debe ser exhaustivo en concordancia con su influencia sobre el alcance de los objetivos y políticas empresariales, teniendo como fin, orientar, monitorear y controlar el desenvolvimiento general y administrativo, en lo que respecta a sus finanzas con el objetivo de maximizar la riqueza de los dueños.

En este contexto, se entiende por optimización, aprovechar al máximo los recursos, siendo la mejor manera de realizar una actividad. La palabra optimización se refiere a minimizar. En

el sentido matemático, este objetivo se logra con métodos y técnicas de optimización, pero puede hablarse de optimización desde otro punto de vista: el financiero. De acuerdo con esto, optimizar significa minimizar la cuantía de la inversión de la empresa por los dueños, lo cual supone disminuir su activo y, en consecuencia, su financiamiento, minimizando la participación del capital gerencial en ese financiamiento. En este sentido, la administración financiera constituye el conjunto de técnicas y métodos que buscan la optimización de los recursos monetarios, con el objetivo de maximizar el valor.

La optimización financiera de la empresa permite resolver la necesidad de su financiamiento, tanto para el desarrollo económico, como en su operación corriente y mejora el conjunto de los indicadores financieros que miden la eficiencia económica de la empresa. En el campo de las finanzas, optimizar la empresa significa reducir la tenencia de efectivo, las cuentas pendientes de cobro, el nivel de inventario y el activo fijo hasta el límite posible.

El fin de la optimización financiera de la empresa es mantener el equilibrio dentro de las partidas de efectivo para disminuir el costo de oportunidad que resulta del exceso del propio efectivo, y evitar la insolvencia, que le imposibilitaría hacer frente a sus deudas de forma oportuna.

En este artículo se abordan las decisiones financieras relacionadas con la inversión en una de las partidas componentes del activo circulante en la empresa: las cuentas por cobrar y, por tanto, trata lo referido con la gestión del crédito comercial.

Según Ledesma Martínez y Sánchez Machado (2008), el crédito comercial o mercantil es la cantidad de dinero, de capital en financiamiento crediticio inmovilizado o de inversión crediticia, que presta una entidad económica y debe ser recuperada en un periodo determinado, en las condiciones pactadas y con el menor riesgo y mayor rentabilidad posible.

El objetivo principal de realizar una adecuada gestión del crédito comercial en una empresa es la pronta recaudación de recursos monetarios, sin que dichas estrategias de otorgamiento y cobranza afecten de manera significativa las ventas de la empresa. De esta manera, la gestión de cuentas por cobrar establece los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder.

De acuerdo con lo anterior, la optimización financiera de las cuentas por cobrar consistirá en la aplicación de acciones, ideas y recursos para la toma de decisiones, con el objetivo de

obtener un nivel mínimo de cuentas por cobrar, teniendo en cuenta la intercompensación riesgo/rendimiento, lo que se concreta en la política de crédito adoptada.

Las políticas de crédito permiten alcanzar los objetivos preestablecidos por los Ministerios, o grupos empresariales y por la alta dirección de cada entidad. Es posible afirmar que, como plantea Calderón (2013), son todos los lineamientos técnicos que se utilizan en las empresas, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente, y que implica la selección de normas y condiciones de crédito. La administración de la política de crédito de las empresas debe tener en cuenta las siguientes variables:

1. **Términos o periodo de crédito:** son las decisiones básicas para determinar el número de días o de longitud del crédito comercial que será concedido a los clientes, el descuento por pronto pago y las tasas.
2. **Descuento por pronto pago:** es el incentivo que se ofrece para que el pago por los clientes se efectúe con rapidez. El descuento óptimo está dado por el punto donde los costos y beneficios se compensan o equilibran.
3. **Normas de créditos:** definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente. Aspectos como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodos de pago promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito.
4. **Política de cobranzas:** son los procedimientos adaptados para cobrar las cuentas cuando estas vencen. La eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables.

En dependencia del manejo de cada una de las variables, se adoptará lo que se conoce como una política restrictiva o una política liberal de crédito. La política óptima de crédito depende de las condiciones operativas de la empresa, las cuales son de naturaleza única.

Métodos utilizados

Para la realización de la propuesta de procedimiento para la optimización de las cuentas por cobrar se realizó una revisión bibliográfica de los autores más prestigiosos que han tratado la temática, así como las normativas del Banco Central de Cuba en materia de cobros y pagos.

El método de análisis y síntesis se empleó para la caracterización del campo de acción de la investigación. El método de lo general a lo particular permitió diseñar el procedimiento en

correspondencia con las condiciones de la práctica económica cubana, a partir de la evaluación general de la temática desde el punto de vista teórico y práctico, y de las experiencias de investigaciones precedentes llevadas a cabo por las autoras en empresas del territorio.

Las adecuaciones fundamentales que contiene el procedimiento se refieren al uso del método de Pareto para conocer los clientes principales de la organización y centrar la atención en ellos, la determinación de los patrones de cobro históricos, los cuales permiten realizar un control sistemático sobre la entrada de dinero y el consecuente monitoreo de la situación de caja. Así como el cálculo del valor actual para la selección de alternativas de términos de crédito a ofrecer a los clientes, sobre la base del principio de las finanzas del valor del dinero en el tiempo. En este sentido, se propone la tasa de descuento apropiada para este tipo de análisis. Asimismo, el procedimiento establece el orden lógico de las etapas y sus correspondientes pasos que deben llevarse a cabo para la obtención de criterios para la toma de decisiones referidas a la administración de las cuentas por cobrar.

Resultados y discusión

Propuesta de procedimiento para optimizar las cuentas por cobrar

Nombre: Procedimiento para la optimización de las cuentas por cobrar.

Objeto: El objetivo del procedimiento es orientar cómo realizar el diagnóstico de la situación de las cuentas por cobrar y la aplicación de técnicas para su administración eficiente.

Alcance: Aplicable al funcionamiento del Área Económica y Comercial de la empresa.

Entradas: Reportes contables y financieros, procedentes del Área Económica y Comercial y Asesor Jurídico.

Salidas: Criterios para el diagnóstico de la situación de las cuentas por cobrar y resultados de la aplicación de las técnicas para su administración, que facilitará la toma de decisiones de los directivos en cuanto a la política de crédito comercial.

Cliente: Directivos y especialistas del Área Económica y Comercial.

Inicio: Diagnóstico de la situación de las cuentas por cobrar.

Fin: Toma de decisiones relacionadas con la gestión de crédito comercial.

Etapas del procedimiento:

ETAPA I: Diagnóstico de la gestión de las cuentas por cobrar

Paso 1: Análisis estructural del Activo Circulante.

Paso 2: Cálculo de las razones financieras vinculadas a la gestión de cuentas por cobrar.

Paso 3: Análisis de antigüedad de los saldos.

Paso 4: Verificación de la contratación y expedientes por clientes.

Paso 5: Aplicación del análisis de Pareto y análisis individualizado por clientes.

Paso 6: Clasificación del riesgo por clientes.

ETAPA II: Estimación de los elementos relacionados con la gestión del crédito comercial

Paso 7: Estimación de los costos asociados a las cuentas por cobrar.

Paso 8: Estimación de los patrones de cobro.

ETAPA III: Aplicación de técnicas de administración financiera para las propuestas de política de crédito

Paso 9: Cálculo del valor actual para alternativas de condiciones y términos de crédito.

Paso 10: Criterios para el otorgamiento de crédito comercial a los clientes.

Premisas del procedimiento

El procedimiento diseñado puede ser empleado en cualquier tipo de organización económica que realice sus ventas o parte de ellas a crédito. Deberá aplicarse al cierre de cada ejercicio económico, es decir, un año; aunque puede emplearse con una periodicidad mensual, trimestral, semestral, como lo considere la dirección de la entidad. Se trabajará en moneda total y, en el caso en que sea factible la información contable, se realizará el análisis por tipos de monedas. Las personas involucradas en su aplicación deberán ser capacitadas en los elementos teóricos y prácticos propuestos vinculados con el procedimiento. Su implementación depende de la decisión del consejo de dirección de la entidad; al ser un procedimiento operativo, no contradice ninguna norma contable y financiera del país.

Descripción del procedimiento

ETAPA I: Diagnóstico de la gestión de las cuentas por cobrar

Esta etapa permitirá evaluar la situación de gestión del crédito comercial que presenta la empresa en el periodo de análisis determinado.

Paso 1: Análisis estructural del activo circulante

Se realizará un análisis comparativo vertical en cifras porcentuales, el cual permitirá conocer la proporción de las cuentas y efectos por cobrar producto de su actividad de producción o prestación de servicios, empleando el procedimiento de porcentajes integrales. La fórmula para calcular el porcentaje integral es la siguiente:

$$\text{Porcentaje integral} = \text{Valor Parcial} \div \text{Valor base} \times 100$$

El formato para utilizar este método es el que se muestra en la tabla 1:

Tabla 1: Balance General Comparativo del Activo Circulante

Partidas	Año X ₀		Año X ₁		Variación
	Importe	%	Importe	%	Importe
...					
Total Activos Circulantes					

Paso 2: Cálculo de las razones financieras vinculadas a la gestión de cuentas por cobrar

Este paso tendrá como fin, determinar las razones financieras que ofrezcan una idea del desempeño referente a la gestión del crédito comercial otorgado a los clientes, en su evolución respecto al periodo anterior (base) y en relación con sus iguales y sus competidores, así como la evaluación de la posición de liquidez.

Los ratios a calcular para el año actual y el año base serán detallados a continuación:

$$\text{Razón Cuentas por Cobrar a Activo Circulante} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar}}{\text{Activo Circulante}}$$

Permite conocer el nivel de la inversión en Cuentas y Efectos por Cobrar estructuralmente dentro de las inversiones a corto plazo.

$$\text{Razón Cuentas Por Cobrar a Capital de Trabajo} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

Expresa la relación del valor de las Cuentas y Efectos por Cobrar y el Capital de Trabajo o Fondo de maniobra.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de Efectos y Cuentas por Cobrar}}$$

Permite realizar una evaluación de la política de crédito y cobranza de la empresa, teniendo en cuenta como criterio de análisis que, mientras mayor sea el valor obtenido, será más favorable. Las rotaciones muy altas de cuentas por cobrar pueden ser indicativas de una política de créditos deficiente.

$$\text{Ciclo de cobros} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}} \times \text{Días del periodo}$$

El ciclo de cobros es significativo solamente a la luz de las condiciones o términos de crédito de la empresa. Este ratio es mucho más útil para evaluar la política de crédito de la empresa, que la Rotación de las Cuentas por Cobrar.

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \text{Ventas Netas} / \text{Capital de Trabajo Promedio}$$

Determina las veces que las ventas netas cubren el capital de trabajo promedio; o sea, el monto de dinero generado a razón de ventas netas, por cada peso de capital de trabajo. Mientras mayor sea el resultado que muestre, mejor será para la empresa.

En las razones de rotación antes mencionadas, se promediará el denominador, pues son partidas que se toman del Balance General y, por lo tanto, expresan el saldo de las cuentas que relacionan en un momento determinado.

$$\text{Ciclo de conversión del efectivo} = \text{PCI} + \text{PCC} - \text{PCP}$$

donde

PCI = Periodo de conversión de inventario

PCC = Periodo de cobranza de las Cuentas por Cobrar

PCP = Periodo en que se difieren las Cuentas por Pagar

$$PCI = \text{Inventarios Promedios} / \text{Costo de Ventas} \times \text{Días del período}$$

$$PCC = \text{Cuentas y Efectos por Cobrar} / \text{Ventas a crédito} \times \text{Días del período}$$

$$PCP = \text{Cuentas y Efectos por Pagar} / \text{Compras a crédito} \times \text{Días del período}$$

$$\text{Liquidez general} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

El análisis de este ratio mostrará la proporción de deudas a corto plazo que son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

El valor medio deseable para este ratio sería entre 1,3 y 1,5 pesos. En caso de que sea menor que 1,5 indica que la entidad tiene mayores probabilidades de incumplir sus obligaciones de pago a corto plazo, lo que implica analizar el impacto de la política de cobros y pagos. Si el resultado es mayor que dos (2), significa que tiene activos circulantes ociosos. No es aconsejable que se exceda de los valores planteados, pues esto indica que la entidad tiene recursos inmovilizados que puede invertir para obtener ingresos. No obstante, se debe tener en cuenta las particularidades de la actividad de la entidad.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario} - \text{Pagos Anticipados}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El cálculo de esta razón proporcionará una imagen precisa de la liquidez de la empresa, midiendo la capacidad inmediata para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, excluyendo los inventarios que posee. Los inventarios se excluirán de este análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra, por lo que proporcionarán datos más correctos. Los pagos anticipados tampoco se incluyen porque no son convertibles en efectivo y por tanto, no pueden cubrir los pasivos circulantes.

Se reconoce como una prueba ácida ideal, un índice de 0,70 aunque esta cifra depende, en gran medida, de la proporción óptima de los inventarios. Si el inventario es de fácil venta, el índice de solvencia es la medida preferida de la liquidez total.

$$\text{Solvencia Total} = \text{Activo Real} / \text{Financiamiento Ajeno}$$

donde

$$\text{Activo Real} = \text{Activo Circulante} + \text{Activo Fijo Neto}$$

$$\text{Financiamiento Ajeno} = \text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo Fijo Neto}$$

Se empleará con el fin de diagnosticar cómo la empresa solventa todas sus deudas con los activos que posee. Se podrán medir las veces que los activos reales cubren los financiamientos ajenos; o sea, el grado en que la entidad es capaz de hacer frente a la totalidad de sus compromisos de pago. Para esta razón, generalmente se considera aceptable un índice entre 1,5 y 2,0 pesos. Sin embargo, la aceptabilidad de un índice de solvencia depende en grado sumo, de la forma en que se puedan predecir los flujos de efectivo. Mientras más predecibles sean los flujos de efectivo, es más requerida.

Paso 3: Análisis de antigüedad de los saldos de cuentas por cobrar

Este paso tendrá como objetivo fundamental respaldar la supervisión del crédito en la empresa a través de la revisión de las cuentas por cobrar, con el fin de determinar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones establecidas. Para la realización de este análisis, se llevará a cabo una observación individual del saldo de cada cliente, determinando su antigüedad. Se clasificarán los saldos de las cuentas por cobrar en categorías, de acuerdo con el número de días acumulados tras su vencimiento. El formato es el siguiente: se evaluará para el año 20X₁ y las edades de las cuentas pueden diferenciarse para las empresas de acuerdo a sus características particulares.

Tabla 2: Antigüedad de los saldos de cuentas y efectos por cobrar

Concepto	Saldo cuentas por cobrar	1-30	31-60	61-90	Más de 90
Cuentas por Cobrar					

Con esta información se podrá tener una idea más clara del cumplimiento de los términos pactados y complementará la información que brinda el ciclo de cobro.

Paso 4: Verificación de la contratación y expedientes por clientes

Se realizará un análisis de los contratos firmados con los clientes, con el objetivo de verificar la efectividad del proceso de contratación. Se podrá determinar si la empresa tiene definidos cuáles son los productos o servicios que pueden ofertarse a crédito y que serán pagados según los términos establecidos para cada uno de los clientes.

Lo primero a analizar será la política de crédito, con el fin de identificar los lineamientos que sigue la empresa para determinar si se otorga o no un crédito a un cliente. Dentro de este análisis, se tendrán en cuenta las variables de políticas (términos y normas de crédito y política de cobranza). Se identificará si la empresa, ante la decisión de otorgar o no crédito a un cliente, se apoya en un estudio previo de su solvencia y garantía a través del análisis de su situación financiera. Se identificarán, a su vez, los procedimientos que sigue la empresa para cobrar sus cuentas a su vencimiento (gestión de cobro). En este paso se necesitará la colaboración principalmente del Asesor Jurídico, especialistas del Departamento Comercial y el Departamento Económico.

Paso 5: Aplicación del análisis de Pareto y análisis individualizado por cliente

Se empleará el principio 80-20 como una herramienta de selección de los segmentos de clientes, según su importancia en los niveles totales de venta de la entidad. En este caso, los clientes pueden quedar clasificados en tres grupos:

- **Grupo 1:** comprende el conjunto de clientes que tienen hasta un 80 % de participación total de las ventas. Estos clientes constituyen, en su mayoría, clientes habituales que por su volumen de compras son los mejores.
- **Grupo 2:** se refiere a los clientes que tienen hasta un 15 % de participación en el total de las ventas. Este grupo puede estar constituido por algunos clientes habituales y ocasionales.
- **Grupo 3:** agrupa el conjunto de clientes que tienen hasta un 5 % de participación en el Total de las Ventas a Crédito de la empresa. Fundamentalmente, este grupo está compuesto por clientes ocasionales o eventuales.

Para clasificar a los clientes se deberán listar en orden descendente la facturación de las ventas de la empresa en el periodo analizado (cierre del último ejercicio económico). Luego, se calculará la frecuencia relativa y acumulada, con el fin de ubicarlos dentro del grupo correspondiente. Se empleará el modelo siguiente:

Tabla 3: Clasificación de los clientes

Clientes	Ventas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Clasificación
...				
Total				

Se confeccionará una tabla resumen con el siguiente formato:

Tabla 4: Clasificación resumen de los clientes

Clasificación	Clientes	% Del Total
Grupo I (80%)		
Grupo II (15%)		
Grupo III (5%)		
Total		

En correspondencia con la clasificación anterior, se realizará un análisis de los clientes del grupo 1, para lo cual se tomará como base la revisión de los contratos, evaluando el crédito otorgado. Esto permitirá conocer, a partir del saldo de las ventas correspondientes a cada cliente y del monto de las cuentas por cobrar, el periodo real de crédito y el exceso de tiempo del otorgado. Para ello, se utilizará la tabla siguiente:

Tabla 5: Análisis del cumplimiento de los términos pactados por cliente

Clientes	Términos de crédito (días)	Cuentas por cobrar	Ventas	Periodo real crédito (días)	Exceso de crédito (días)
...					
Clientes Grupo I		Cuentas por cobrar Grupo I	Ventas Grupo I		

Con el fin de complementar la evaluación del cumplimiento de la política de crédito, se evaluarán los saldos pendientes de cobro por edades para los clientes del grupo 1, para conocer los clientes que presentan saldos envejecidos.

Tabla 6: Análisis de las Cuentas por cobrar por edades y clientes

Cientes	Cuentas por Cobrar	1-30 días	31-60 días	61-90 días	Más de 90 días
...					
Total					

Paso 6: Clasificación del riesgo por clientes

Se clasificarán los clientes de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Riesgo alto:** saldo de Cuentas y Efectos por Cobrar hasta un 60 % dentro de los términos pactados.
- **Riesgo medio:** saldo de Cuentas y efectos por Cobrar entre un 60 % – 80 % dentro de los términos pactados.
- **Riesgo bajo:** saldo de Cuentas y efectos por Cobrar más de un 90 % dentro de los términos pactados.

Tabla 7: Clasificación del riesgo por clientes

Clientes	Importe pendiente	Porcientos dentro de los términos pactados			Riesgo		
		Hasta 60%	60%-80%	Más de 90%	Alto	Medio	Bajo

ETAPA II: Estimación de los elementos relacionados con la gestión del crédito comercial

Esta etapa permitirá conocer el monto de los principales costos asociados a las cuentas por cobrar en los que incurre la empresa, lo cual permitirá agruparlos en cuatro grupos: de

cobranza, de capital, de morosidad y de incumplimiento. También se estimarán los patrones de cobro que representan las entradas previstas de efectivo de la facturación de cada mes.

Paso 7: Estimación de los costos asociados a las cuentas por cobrar

Cálculo de los costos por cobranza

Para determinarlos se identificará el total de gastos por este concepto, que incluyen dietas, teléfono, fax, correo electrónico, materiales de oficina, combustible, salarios y comisión bancaria, con el fin de identificar el consumo mensual y diario asociado a este.

$$\text{Total de Gastos de Cobranza Mensuales} = \text{Total de Gastos de Cobranza} / 12$$

$$\text{Total de Gastos de Cobranza Diarios} = \text{Total de Gastos de Cobranza} / 360$$

Costos de Capital. Los costos de capital se refieren al financiamiento que necesita la empresa durante el tiempo que tarda en recibir el cobro, o sea, la cantidad de dinero que habría de conseguir para financiar el tiempo durante el cual, la instalación otorga crédito comercial a sus clientes. Por tanto, se podrá determinar el financiamiento que tendría que procurar a partir de los días que, como promedio, se demora en cobrar la empresa, según la fórmula siguiente:

$$\text{Necesidad de Financiamiento} = \text{Ciclo de cobros} \times \text{Desembolso de efectivo Anual} / 360$$

El monto resultante del cálculo anterior constituye la cantidad de dinero que necesita conseguir la empresa para financiarse durante el tiempo que demora en recuperar el crédito comercial otorgado a sus clientes. Este vacío de efectivo que sufre la entidad durante este periodo se puede reducir accediendo a préstamos bancarios u obteniendo mayores plazos de crédito por parte de los suministradores, entre otras alternativas.

Costos de morosidad e incumplimiento. Los costos de morosidad están reflejados en los costos de Cobranza y se refieren a los gastos de viajes, transporte y otros medios para cobrar. En este grupo se tendrá en consideración, además, el costo de oportunidad de los recursos inmovilizados, que representará la cantidad de dinero que se ha dejado de ganar al poseer niveles de cuentas por cobrar envejecidas. Se podrá determinar de la siguiente forma:

$$\text{Costo de oportunidad de los recursos Inmovilizados}$$

$$= \text{Cuentas por Cobrar envejecidas} \times \text{Costo de Oportunidad}$$

Deben ser consideradas diversas alternativas para la determinación del costo de oportunidad en que se incurre al no invertir los excedentes monetarios, en caso de existir.

El sistema financiero cubano brinda la posibilidad de que las entidades en Perfeccionamiento Empresarial realicen “Depósitos a Plazo Fijo”, por importes a partir de 20 000.00 CUP mediante transferencias de fondos desde su cuenta corriente, otorgando una tasa de interés por el tiempo pactado. Esto constituye una alternativa de inversión del excedente monetario que pudiera existir en algún momento. Los términos de depósitos no podrán exceder de 360 días; los plazos y tasas de interés a aplicar serán los establecidos por acuerdo del Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba.

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

- Solo se pagarán intereses por periodos vencidos.
- Al vencimiento de un plazo, la entidad puede cobrar los intereses, prorrogando el principal, o capitalizar el principal más los intereses.
- En caso de que la empresa cancele el Depósito a Plazo Fijo antes del vencimiento inicial, o de un plazo prorrogado, esta pierde los intereses devengados.
- Si por determinadas razones la Empresa en perfeccionamiento que realizó el Depósito deja de trabajar bajo el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, el Banco cancelará este servicio, comunicándolo a esta antes de las 72 horas.

Por su parte, el Banco Financiero Internacional (BFI) establece una tasa anual de 0,45 %, el interés ganado dependerá del tiempo que la empresa decida mantener el plazo fijo. En estos momentos, la sucursal en Santiago de Cuba de esta institución bancaria no está prestando este servicio, pues en el último periodo los intereses pagados a sus clientes superan los ingresos provenientes de sus actividades.

Asimismo, para este análisis se tendrá en cuenta el costo en que se incurre en cuanto a la oportunidad que representa no aprovechar los descuentos, cuando no se dispone de efectivo para pagar en el periodo de pronto pago (descuento), o cuando no se conoce lo que representa renunciar a ello. Se trata del costo de no aprovechar los descuentos, que se podrá determinar a través del cálculo siguiente:

Costo de no aprovechar descuentos

$$= \frac{\% \text{ de descuento}}{100 - \% \text{ de descuento}} \times \frac{360}{\text{Periodo total de crédito}}$$

También se evaluará el costo asociado a no pagar en tiempo, cuando se establecen recargos por mora, para ello puede usarse la siguiente formulación:

Costo de no pagar en tiempo

$$= \frac{\text{Días de mora} \times \text{tasa de recargo promedio} \times \text{Cuentas por pagar envejecidas}}{\text{Compras Totales}} \times 100$$

En el caso de los costos de incumplimiento, permitirán conocer los costos en que se incurren cuando los clientes no pagan definitivamente. A través de su determinación se comprobará si la empresa tiene establecida una provisión para cuentas incobrables.

Paso 8: Estimación de los patrones de cobro

Se propone utilizar el patrón de cobros como elemento de análisis y monitoreo de cómo ingresa el efectivo producto de las ventas. El conocimiento del patrón real de cobros ayudará a mantener un análisis operativo de las cuentas por cobrar.

A través de su determinación, se conocerá qué porcentaje aproximado de la facturación mensual se ha cobrado y la parte que queda pendiente hasta completar la liquidación. Con ello se facilitará la toma de decisiones operativas de los directivos, incluso antes de concluir el ejercicio económico y ser emitidos los Estados Financieros Contables.

Tabla 8: Patrones de cobros

	30 días	60 días	90 días	120 días
Patrón de Cobros				

Este patrón se definirá teniendo en cuenta el estudio de la facturación de por lo menos seis meses. Su periodicidad se adaptará a las edades que utilice la entidad.

ETAPA III: Aplicación de técnicas para las propuestas de términos de crédito

En esta etapa se analizarán las condiciones que debe establecer la entidad para la administración del crédito comercial. Para ello, se tendrán en cuenta la variable conocida como Términos de Crédito, que combina el establecimiento del periodo de crédito y los descuentos concedidos por pronto pago.

Paso 9: Cálculo del Valor Actual para diferentes alternativas de condiciones y términos de crédito

Se verificará el análisis que realiza la empresa para otorgar o no descuentos por pronto pago, a través del cálculo del Valor Actual y su comparación con el costo asociado a otorgarlos. Para determinar el Valor Actual ante la posibilidad de otorgar un descuento por pronto pago, se empleará la fórmula matemática siguiente:

$$VA = \frac{\text{Ventas} (1 - \text{Tasa de descuento})}{1 + \text{Tasa de actualización} \times (\text{Período de pago}/360)}$$

En caso de que la entidad no otorgue descuentos, la determinación del Valor Actual será:

$$VA = \frac{\text{Ventas}}{1 + \text{Tasa de actualización} (\text{Período total de crédito}/360)}$$

La tasa de actualización a emplear será el costo de oportunidad que debe definirse y calcularse en la etapa 2, paso 7.

Si el Valor Actual de la inversión es mayor alargando el periodo de cobro y sin ofrecer descuentos que ofreciéndolos, no resulta conveniente utilizar el descuento por pronto pago. Conceder descuentos resulta ventajoso siempre y cuando, a pesar de otorgarlos, la entidad continúe obteniendo los beneficios necesarios para el desarrollo de su actividad.

Paso 10: Criterios para el otorgamiento de crédito comercial a los clientes

Sobre la base de los resultados obtenidos, se determinarán las condiciones de crédito para cada cliente. En caso de que la empresa lo estime pertinente, se establecerán las condiciones de crédito por grupos de cliente.

Conclusiones

1. *El análisis teórico-práctico realizado demostró la necesidad de elaborar un procedimiento para la optimización de las cuentas por cobrar, que permita un adecuado diagnóstico de la situación de este activo, posibilitando la toma de decisiones*
2. *Es posible aplicar el procedimiento en cualquier organización económica que realice ventas a crédito.*
3. *La aplicación del procedimiento propuesto permite ofrecer criterios para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del crédito y estimar el impacto financiero en las empresas.*

Referencias bibliográficas

1. Brealey, R.; Myers, S. A. y Allen, F. C. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (Novena edición). México, DF: Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana.
2. Gitman, L. J. y Zutter, C. J (2016). *Principios de Administración Financiera*. (Decimocuarta edición). México, D.F.: Editorial Pearson Educación.
3. Ledesma Martínez, Z.M. y Sánchez Machado, I.R. (2008). Perfeccionamiento del análisis y evaluación económica de las políticas crediticias en entidades cubanas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 104. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/lmsm.htm>
4. Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional*. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigación para Desarrollo Local. Washington.
5. Partido Comunista de Cuba (2011). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. La Habana: Editora Política.
6. Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M. (2011). *Fundamentos de Administración Financiera*, (Décima edición). México: Editorial Mc Graw Hill.