

La gestión del crédito comercial en la unidad empresarial de base DESOFT Santiago de Cuba

The management of commercial credit in the base business unit DESOFT Santiago de Cuba

*Lic. Marianela Preval-Concepción, marianela.preval@uo.edu.cu,
<http://orcid.org/0000-0002-5978-2399>;*

*Lic. Alexander Márquez-Capote, acapote@uo.edu.cu,
<http://orcid.org/0000-0002-0755-1230>;*

*MSc. María Esperanza González-del Foyo, mapy@eco.uo.edu.cu,
<http://orcid.org/0000-0002-3371-331X>*

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El presente artículo se desarrolló en la unidad empresarial de base de aplicaciones informáticas DESOFT Santiago de Cuba, abordando temas relacionados con la administración financiera a corto plazo, específicamente la administración de las cuentas por cobrar, con el objetivo de aplicar un procedimiento para la optimización de este activo circulante. Para darle cumplimiento al objetivo se caracterizó la política de crédito comercial y se analizaron sus diferentes variables mediante la aplicación de técnicas como el Diagrama de Pareto para la selección de aquellos clientes que generaron el mayor por ciento de las ventas, en análisis comparativo y la determinación de los costos asociados a la gestión del crédito comercial que permitieron tener elementos de juicio para la toma de decisiones de los directivos de la entidad, con el fin de que su gestión de crédito sea eficaz y eficiente.

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

Abstract

This article was developed in the computer applications base business unit DESOFT Santiago de Cuba, addressing issues related to short-term financial management, specifically the management of accounts receivable, with the aim of applying a procedure for optimization of this current asset. To comply with the objective, the commercial credit policy was characterized and its different variables were analyzed by applying techniques such as the Pareto Diagram for the selection of those clients that generated the highest percentage of sales, in comparative analysis and the determination of the costs associated with the management of commercial credit that allowed to have elements of judgment for the decision-making of the directors of the entity, in order that its credit management is effective and efficient.

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

Introducción

Las Cuentas por Cobrar consisten en el crédito que una empresa otorga a sus clientes por la venta de bienes o servicios. Las ventas a crédito presentan beneficios pero también provocan riesgos, es por ello que se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración del crédito, puesto que su eficacia puede ejercer un impacto positivo en su desempeño general, así como contribuir a elevar las utilidades propiciando en incremento de las ventas y el rendimiento de la inversión.

Una de las condiciones necesarias para el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el análisis económico financiero, ya que representa una posibilidad adicional para el control de los recursos y la evaluación de la situación económica financiera de la entidad como eslabón fundamental de la economía.

Las condiciones de la economía cubana constituyen una muestra de las dificultades para el cumplimiento de los términos de crédito pactados entre dos entidades, lo cual ejerce una influencia negativa en la captación de efectivo para hacer frente a las obligaciones con terceros entre otras obligaciones del quehacer empresarial. En los últimos años impera una cadena de impago empresarial que no ha podido ser resuelta por la insuficiente liquidez de algunas organizaciones, a pesar de las medidas tomadas por los organismos correspondientes.

A lo anterior, se adiciona la incidencia directa del bloqueo y la crisis económica internacional, que obligan a crear mecanismos reguladores de muchas actividades económicas. Es una de las causas por las cuales el Sistema Empresarial Cubano, encaminado en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, considera la política de crédito como la columna vertebral sobre la que se erige el sistema de administración de las ventas a crédito en las entidades, pues las Cuentas por Cobrar, constituyen el activo de mayor disponibilidad después del Efectivo en Caja y Bancos.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) de Aplicaciones Informáticas DESOFT Santiago de Cuba no está exenta de esta situación. En el periodo analizado algunos clientes no cumplen con los términos de créditos pactados: existen Cuentas por Cobrar envejecidas de clientes con un importe de \$ 3 980,63 y \$ 48 504,58 en los años 2017 y 2018; Cuentas por Cobrar en Litigio de \$ 174 649,63 significando un 28,93 % del total de Cuentas por Cobrar; así como Cuentas en Proceso Judicial la cual en el 2017 cerró con un saldo de \$ 4 181,51 representado un 0,69 % del total, por su parte el 2018 tuvo un importe de \$ 120 349,42, representando un 20,41 %.

Lo anteriormente expuesto demuestra un deterioro de la situación relacionada con la gestión del crédito comercial otorgado en el 2018 respecto al periodo anterior, lo que evidencia la necesidad de contar con elementos de juicios basados en criterios científicos para tomar decisiones respecto a la administración de las Cuentas por Cobrar en la entidad se busca solucionar el problema de cómo lograr en la UEB de Aplicaciones Informáticas DESOFT Santiago de Cuba, una eficiente gestión del crédito comercial y el fortalecimiento de su posición financiera mediante la aplicación de un procedimiento diseñado para la optimización de las Cuentas por Cobrar.

Dado el problema enunciado, el objetivo es aplicar el procedimiento diseñado para la optimización de las Cuentas por Cobrar en la UEB Aplicaciones Informáticas DESOFT Santiago de Cuba que permita el establecimiento de una eficiente gestión del crédito comercial y el fortalecimiento de su posición financiera.

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

La gestión financiera de la empresa se ocupa de la eficaz captación de recursos para la ejecución de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo. Las decisiones de financiación a corto plazo se diferencian en dos formas de las decisiones a largo plazo: en las inversiones de capital y la estructura de capital.

Según Ortiz (2011), la gestión financiera es la destinación apropiada del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, gracias a sus aportes, a la minimización de costos, al empleo efectivo de los recursos colocados a la disposición de la gerencia y la generación de fondos para el desempeño empresarial.

Borrás (2011), define la gestión financiera como el sistema de teorías, técnicas y procedimientos para la toma de decisiones financieras de inversión y obtención de recursos monetarios, mediante las cuales se influye directamente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y la eficacia de la dirección de la empresa en su conjunto.

Van Horne (2011), expresa que “comprende la administración y manejo de los fondos de acuerdo a un plan preestablecido con algún propósito” (p. 2). Por lo general, estos fondos

tienen diversos usos: en activos fijos, para la producción de bienes y servicios; en inventarios para garantizar la producción y las ventas; y en Cuentas por Cobrar, en caja o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez.

Como resultado de la gestión financiera que se lleva a cabo en las organizaciones se puede lograr la llamada “optimización financiera”.

Optimización financiera significa disminuir la cuantía de la inversión de la empresa, lo cual supone reducir su activo y por tanto, el financiamiento del mismo, disminuyendo así la participación del capital gerencial en ese financiamiento. Es por esto, que 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.

Cuando se refiere a las decisiones financieras, se está hablando de las relacionadas con las inversiones en activo circulante y activo fijo, así como la elección de las fuentes de financiamiento que conforman el pasivo a largo plazo, el pasivo circulante y el patrimonio de la empresa.

La toma de decisiones y el financiamiento de bienes de capital e inventarios, es una de las responsabilidades más importantes del directivo financiero. Gitman (2016) lo define como los “activos corrientes que representan la parte de la inversión que pasa de una forma a otra en la conducción normal del negocio” (p. 606), los pasivos corrientes representan a las personas ajenas que financian a la empresa a un corto plazo.

La empresa se puede financiar con fuentes internas, propias o externas, esta última incluye los créditos del tipo comercial. Quintero (2010), plantea que “el crédito comercial es una fuente espontánea de financiamiento ya que surge de las transacciones ordinarias de los negocios” (p. 10).

Según Ledesma y Sánchez (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 dada y que debe ser recuperada en un periodo determinado, en las condiciones pactadas y con el menor riesgo y la mayor rentabilidad posible. Es desde este segundo punto de vista que se estudiará el crédito comercial en la presente investigación.

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.

La gestión de Cuentas por Cobrar consiste en representar derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo; representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo (Bravo, 2003).

Así, la gestión de Cuentas por Cobrar establece los patrones para determinar si se otorga un crédito a un cliente. La empresa no sólo debe ocuparse de establecer las normas de crédito, sino en aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones. Además, la empresa debe impulsar el desarrollo de las fuentes de información de crédito y los métodos de análisis de dicha información. Cada uno de estos aspectos es importante para la administración eficaz de las Cuentas por Cobrar.

Hay que mencionar que una adecuada gestión de Cuentas por Cobrar, se convierte en una necesidad de las empresas, pues de ello dependerá mantener niveles apropiados de fondos líquidos para enfrentar las necesidades financieras, de lo que se desprende el objetivo que persigue la gestión financiera: la liquidez. Por tanto, la optimización financiera de las Cuentas por Cobrar, se logrará con una eficiente gestión del crédito comercial, y consistirá en la aplicación de acciones, ideas y recursos para la toma de decisiones, con el fin de obtener un nivel mínimo de Cuentas por Cobrar, teniendo en cuenta la inter-compensación riesgo–rendimiento, lo que se concreta en la política de crédito adoptada.

Teniendo en cuenta que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero de las organizaciones, necesita de políticas para que sea gestionado de acuerdo a objetivos específicos y correctamente estructurados.

Es posible entonces afirmar que, como plantea Calderón (2015), 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. Pero debido a que la actividad empresarial es muy dinámica, provocando un rápido y constante flujo de operaciones, se debe evaluar la influencia de factores de orden interno y externo.

El otorgamiento de crédito conlleva a las pérdidas por cuentas incobrables, los costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranza y la financiación de las Cuentas por Cobrar.

Variables a tener en cuenta en la administración de la política crédito:

- **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.

Otorgar más días de crédito, estimula las ventas, pero existe un costo financiero al inmovilizar la inversión en Cuentas por Cobrar, aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación. Los cambios en la longitud del crédito comercial concedido a clientes, ocasionan aumentos o disminuciones en las utilidades o rentabilidad de la empresa.

- **Descuento por pronto pago:** es el incentivo que se ofrece para que el pago por los clientes se efectúe con rapidez. Por lo regular, se fija dentro de un rango de un 1% a un 5 %, con periodos de pago de 5 a 20 días. Con el fin de aprovechar sus ventajas, algunos clientes pagan más rápidamente, acortando el periodo promedio de cobranza.

El descuento óptimo está dado por el punto donde los costos y beneficios se compensan o equilibran. Ante una política de descuentos, disminuye el rendimiento, pero se obtienen beneficios como la disminución de las cuentas incobrables y los plazos de cobros; y el aumento en la rotación de clientes y de la utilidad. Se puede determinar la conveniencia o no del otorgamiento de descuentos por pronto pago a través del método del Valor Actual.

- **Normas de créditos:** las normas de crédito de una empresa 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.
- **Política de cobranzas:** son los procedimientos adoptados para cobrar las cuentas cuando estas vencen. La eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables. El incremento en los gastos de cobranza debe reducir el periodo promedio de cobro y los gastos por cuentas incobrables, incrementando a su vez las utilidades.

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 restrictiva

requiere condiciones estrictas para el otorgamiento del crédito, lo que supone una disminución de las ventas y de las utilidades brutas, pero aun así, genera un beneficio, debido a la disminución de Cuentas por Cobrar en gastos de oficina y pérdidas por cuentas malas. Por otra parte, la política liberal o relajada, tiene como objetivo incrementar las ventas y ganar más clientes otorgándoles créditos, lo que trae consigo un incremento de las utilidades.

Costos asociados a las políticas crediticias

Al analizar los costos de aplicar una política crediticia, se plantea que para otorgar un crédito en término de los costos, se deben analizar varios términos enmarcados dentro del propio concepto. Con respecto a este tema, Stephen Ross (1997, p. 878) plantea que existen dos grupos de costos:

Costo de mantener una política de crédito (Costo de Mantenimiento): costos asociados al otorgamiento de crédito y de inversión en Cuentas por Cobrar. Incluyen la demora para recibir el efectivo, la pérdida por cuentas malas y los costos de administración del crédito. Es por esto que se recomienda el cálculo y evaluación del Costo de Mantenimiento:

$$CM = S \times Rcv \times Cd$$

Donde:

CM: Costo de mantenimiento de las Cuentas por Cobrar.

S: Saldo promedio de las Cuentas por Cobrar.

Rcv: Razón de costos variables.

Cd: Costo del dinero usado para este mantenimiento.

Fuente: J. Fred Weston (2006). Fundamentos de Administración Financiera-Tomo I

Para determinar el Costo de Mantenimiento de las Cuentas por Cobrar, solo se tienen en cuenta los costos variables, porque es el único elemento de costo en las Cuentas por Cobrar que debe ser financiado.

Costo de Oportunidad: representa la pérdida de ventas por rechazar el ofrecimiento de crédito. Este costo es bajo cuando el crédito es concedido.

La suma de estos costos asociados a una política particular de crédito se llama curva del costo del crédito total. El punto se identifica como el mínimo de la curva de costo total, si la empresa extiende más crédito que el mínimo determinado, el flujo neto de caja adicional de los nuevos clientes no cubre el costo asociado de la inversión en Cuentas por Cobrar.

Otros autores como Ross (1997) y Gitman (2006) identifican los siguientes costos asociados a las Cuentas por Cobrar.

Costos de Cobranza: si la empresa vende estrictamente al contado, no tiene costo de cobranza, porque todos los clientes pagarán al recibir las mercancías; pero si extiende créditos con el fin de atraer más clientes, incurrirá en costos, asociados a la contratación de un especialista de crédito y personal especializado para el Departamento económico-financiero, conseguir fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuáles clientes son confiables, además de sostener y operar de forma general un departamento de crédito proveyéndolo de elementos esenciales como papelería, gastos de correo y tiempo de computadora.

Costo de capital: luego de otorgado el crédito, la empresa 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, en espera del pago del cliente. 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 cero y la empresa tiene que soportar el costo.

Costos de morosidad: son los asociados a la demora del cliente en realizar el pago. El no pagar a tiempo, hace que aumenten otros costos que van asociados con la cobranza normal, como el costo de los recordatorios enviados por escrito, de las demandas por vía legal, de las llamadas telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar. Si la empresa tiene que pasar la cuenta a una Agencia de cobros, generalmente pierde una parte considerable de lo recuperado, debido al pago por los servicios de dicha agencia. Ante la morosidad, se paralizan recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, lo cual se traduce como un costo de oportunidad, asociado al tiempo adicional que los recursos permanecen inmovilizados luego de transcurrido el periodo de cobro normal.

Costo de Incumplimiento: es el costo asociado al incumplimiento definitivo del pago por parte del cliente. Además de los costos anteriores, la empresa incurre en el costo de artículos vendidos y no pagados. Debe proceder a cancelar la venta en el momento en que la cuenta morosa se vuelva incobrable.

Cada organización debe evaluar constantemente su política de crédito, teniendo en cuenta el comportamiento de estos costos, evaluando además el objetivo general que persigue y las condiciones económicas imperantes. Para aplicar una u otra política, debe evaluarse el riesgo y el rendimiento de la decisión tomada.

Métodos

Para elaborar el procedimiento propuesto se emplearon métodos y técnicas de administración financiera. Primeramente se emplea el análisis comparativo, vertical o estructural para conocer las partidas más importantes que conforman el activo circulante. El cálculo y análisis de las razones financieras es utilizado para evaluar el comportamiento de la gestión de crédito, específicamente las razones de liquidez y actividad. Se analizará la antigüedad de saldo a través de reportes de cuentas por cobrar por edades con el fin de conocer el grado de envejecimiento de las deudas de los clientes. Para conocer los clientes más representativos se utilizará el diagrama de Pareto. Se calcularán los costos asociados a la gestión de cuentas por cobrar a partir de las formulaciones que aparecen en la literatura revisada.

Procedimiento utilizado 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.

- 1. 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 I: Análisis estructural del Activo Circulante.

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

Paso III: Análisis de antigüedad de los saldos.

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

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

Paso VI: Clasificación del riesgo por clientes.

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

Paso VII: Determinación de los costos asociados a las cuentas por cobrar.

Paso VIII: Estimación de los patrones de cobro.

ETAPA III: Criterios para el otorgamiento de crédito comercial a los clientes.

Paso IX: Propuesta de términos de crédito a los clientes habituales

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 y deberá aplicarse al cierre de cada ejercicio económico, es decir un año, aunque puede emplearse con una periodicidad mayor: 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 y 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.

Aplicación del procedimiento

En la División DESOFT Santiago de Cuba ubicada en Calle 9 s/n e/ Calle A y B, Reparto Sueño, posee una estructura de Centros Municipales, que le permite brindar soluciones en las diferentes localidades de la provincia. Prestar servicios de desarrollo, despliegue y soporte de aplicaciones informáticas integrales. Brindar servicios públicos de alojamiento, hospedaje y aplicaciones. Gestionar y administrar aplicaciones informáticas

en centros de datos. Brindar servicios de alquiler de locales, eventualmente disponibles. Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios que no puedan ser reutilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece, incluyendo tecnología y soportes discontinuados u obsoletos.

Se aplica el procedimiento de optimización de las Cuentas por Cobrar, el cual fue elaborado y detallado por Losada (2017), el cual será validado en esta entidad.

Etapa I Diagnóstico de la gestión de las Cuentas por Cobrar

Paso I: Análisis Estructural del Activo Circulante

El Activo Circulante aumentó en el 2018 con respecto al periodo anterior en \$ 834 027,60 a causa de las variaciones que tuvieron las cuentas que lo componen, el cual se explica a continuación:

El Efectivo en Caja en el 2017 representaba el 0,32 % del total de Activos Circulantes, aumentando en \$ 123 466,81, para el 2018, representando el 4,42 %. El Efectivo en Banco aumentó de un año a otro en \$ 618 401,17; para el 2017 su representación era 76,63 % del total de Activos Circulantes presentando una disminución en el 2018 a un 75,93 % siendo esta la cuenta de mayor peso en este grupo.

La Cuentas por Cobrar a Corto Plazo, es la segunda cuenta en este grupo con mayor peso en los Activos Circulantes, aumentando de un año a otro en \$ 35 467,40, esta representa en el 2018 un 15,55 %.

Los Pagos Anticipados a Suministradores aumentaron en \$ 1 313,16 y no fue representativo en el 2017, siendo en el año objeto de estudio 0,05 % del total. En cuanto a los Anticipos a Justificar de tarjetas magnéticas servicios y compra de mercancías representa de los Activos Circulante para el 2017 el 0,01 % en el 2018 fue de 0,14 %. Los Anticipos a Justificar de tarjetas magnéticas de combustible, no presentan saldos en el 2018, aunque tenía un monto de \$ 4 240,32 en el 2017.

La cuenta Adeudos del Presupuesto del Estado tuvo una disminución en \$ 733,34 de un año con respecto al otro. En el periodo del 2017 representó el 0,33 % del total de Activos Circulantes, decreciendo a un 0,21 % en el 2018.

Los Inventarios Totales aumentaron en \$ 56 216,14, de forma general todas las cuentas de este grupo variaron de forma indistinta, y en total la cuenta representó en el primer año el 2,49 % y en el segundo año el 3,69 % del Activo Circulante. La cuenta de Materias Primas y Materiales aumentó su participación en los Activos Circulantes de un 1,28 % en el 2017, a 1,62 % en el 2018. La cuenta de Inventario Combustibles y Lubricantes, no presenta saldo en el 2017, aunque tenía un monto de \$ 29,55 en el 2018.

La cuenta Partes y Piezas de Repuesto tuvo una disminución de un año a otro de \$ 157,65 disminuyendo su representación de 0,12 % a 0,08 %. La cuenta de Inventario Útiles, Herramientas aumentó en \$ 35 561,52 de un año a otro, representando de 1,04 % a un 1,96 % respectivamente. Los Inventarios de Lento Movimiento se mantuvieron con un monto igual en ambos años, sin embargo disminuyó no significativamente de un periodo a otro.

De forma general, con la aplicación de esta técnica se puede concluir que, a pesar del incremento de los Activos Circulantes de un año a otro, las cuentas que integran este grupo mantuvieron estabilidad al no mostrar variaciones significativas, siendo el Efectivo en Banco el de mayor porcentaje dentro del grupo, representando aproximadamente más de mitad del mismo, siguiendo en peso específico las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo.

Paso II: Cálculo de las Razones Financieras vinculadas a las Cuentas por Cobrar

Este paso muestra las razones financieras vinculadas al desempeño de la gestión del crédito comercial. En el caso de las razones de rotación, se promedió el denominador, como se detalla en el procedimiento.

Con el fin de corroborar el nivel de la inversión en Cuentas por Cobrar estructuralmente dentro de las inversiones a corto plazo, se determinó la Razón Cuentas por Cobrar a Activos Circulantes, la cual arrojó como resultado que para el 2017 los Activos Circulantes estaban representados en un 28 % por Cuentas por Cobrar, mostrando una disminución del 8 %.

En el caso de la Razón Cuentas por Cobrar a Capital de Trabajo expresa la relación del valor de las Cuentas por Cobrar y el Capital de Trabajo o Fondo de maniobra. Para el 2017 por cada peso de Cuentas por Cobrar se contaba con 48 centavos de Capital de Trabajo y para el 2018, 31 centavos.

La Rotación de Cuentas por Cobrar mantiene una tendencia opuesta al Ciclo de Cobros. En el 2017, las Cuentas por Cobrar rotaron cada 18 días como promedio; es decir, 20 veces en el año. Para el 2018 el plazo fue menor. Este activo se movilizó en 13 días; o sea, 28,80 veces en el año. Es importante observar que un mayor ritmo de convertibilidad de las Cuentas Cobrar, es indicador de un movimiento comercial mayor, lo que puede traducirse en un incremento en las utilidades. Ciertamente, esto se corresponde con la situación de la entidad en el 2018, que disminuyó su ciclo de cobro y por ende contribuyó a que hubiera una mejoría. No obstante, los resultados obtenidos evidencian que las estrategias de cobranza que ha empleado la entidad, no han tenido el impacto esperado, porque las ventas a crédito no se recuperan en el periodo previsto, el cual debe ser por contrato, de un término de 30 días.

La razón de Rotación del Capital de Trabajo muestra que en el 2017 se generaron 10.40 pesos a razón de Ventas Netas, por cada peso de Capital de Trabajo. Para el 2018 esta proporción aumentó a 10.97 pesos, lo que demuestra que la gestión de ventas de la UEB fue más eficiente para el 2018.

La Razón de Liquidez General mostró que por cada peso de Pasivo Circulante se contaba con 2.43 pesos de Activo Circulante para el 2017 y 2.70 pesos para el 2018. El valor medio deseable para este ratio, sería entre 1.3 y 1.5 pesos; por tanto, en los dos años estuvo por encima del rango deseado.

La Razón de Prueba Ácida aumentó del 2017 al 2018, pues en el primer año analizado la UEB contaba con 2.37 pesos de activos más líquidos por cada peso de Pasivo Circulante, y al año siguiente contaba con 2.60 pesos. El resultado de este ratio se encuentra por encima de los parámetros correctos, según lo establecido por la literatura cubana de 0.5 a 0.8 pesos, por lo que se puede afirmar que la entidad presenta tesorería ociosa.

Paso III: Análisis de antigüedad de los saldos

El análisis mostró, que de un total de \$ 578.909,92 de Cuentas por Cobrar al concluir el 2018, se mantuvieron \$ 410.994,32 en término que representa un 69,84 %. De estas, \$77.769,47 se encuentran de 31 a 60 días, representando un 13,22 % del total de Cuentas por Cobrar, \$29.986,90 de 61 a 90 días y \$ 69.722,52 de más de 90 días, representando un 5,10 % y un 11,85 % respectivamente.

Paso IV: Verificación de la contratación y expedientes por clientes

En el estudio de los contratos con los clientes de la entidad, se comprobó que la entidad tiene definida la cartera de productos y servicios informáticos para las personas jurídicas cubanas y extranjeras, así como a personas naturales a cambio de un precio. Esta cartera se oferta a crédito de acuerdo con su objeto social, para los cuales se establecen términos de pagos según los clientes y los productos y servicios informáticos que se ofrecen. Para lograr un control efectivo de las Cuentas por Cobrar, la UEB cuenta con un expediente por cada cliente, que cuenta con datos del cliente, incluyendo los aspectos legales, contratos, facturas y conciliaciones de deudas, registro histórico de los pagos y las gestiones de cobros realizados, así como las reclamaciones legales.

La entidad vende sus productos y servicios informáticos ofreciendo como oportunidad de pago la extensión de los créditos por periodos de más de 30 días. Se encuentran establecidos por contrato los términos de crédito para los diferentes clientes, en función de los resultados del proceso de negociación entre los compradores y los especialistas comerciales, no considerándose un análisis que permita la evaluación del riesgo de los diferentes clientes, sino que evalúan la trayectoria en el proceso de gestión de cobros.

En el contrato se definen las formas de pago que aceptará la entidad, que pueden ser, Dinero en Efectivo, Transferencias Bancarias, Cheques nominativos y sus variantes de certificados y de gerencia, Orden de Cobro, Tarjeta de Débito y Letras de Cambio. En el caso de los cursos de formación, se realiza el pago previo por una pre factura. Las licencias de Segurmática Antivirus y Versat Sarasola se cobran de forma anticipada, ya que no son servicios propios de la UEB.

Antes de finalizar los vencimientos de las deudas, se realizan las gestiones de cobro que implican acciones persuasivas, que consisten en recordatorios a través de conciliaciones por llamadas telefónicas o visitas por los gestores comerciales. Los contratos, también reflejan exigencias para la liquidación de las deudas de los clientes, como los recargos por mora. Las gestiones de cobro se llevan a cabo mediante las conciliaciones mensuales, que generalmente alargan los términos de crédito, reflejando la falta de control en lo referente al cobro de los contratos.

Paso V: Aplicación del análisis de Pareto y análisis individualizado por clientes

El paso que se aplica a continuación lleva como parte de este, el empleo de la Teoría y el Diagrama de Pareto. Para su aplicación se desglosaron las Ventas Totales por clientes y

seleccionaron cuál de estos tiene una participación significativa en las ventas. En este caso, los clientes quedan 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 al conjunto de 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.

A continuación se muestra un resumen de los clientes según el principio de Pareto:

Tabla 1: Clasificación resumen de los clientes según el principio de Pareto.

Clasificación	Clientes	% del total
GRUPO I (80%)	88	30,77
GRUPO II (15%)	78	27,27
GRUPO III (5%)	120	41,96
Total	286	100,00

Fuente: Elaboración propia

De un total de 286 clientes analizados, se clasificaron dentro del Grupo I, una cantidad de 88 clientes; que representa el 30,77 % del total de clientes que realizaron compras en el 2018, quienes representaron el 80 % de los ingresos por ventas.

En el Grupo II clasificaron 78 clientes; que es un 27,27 % de los compradores, a cargo del 15 % de las ventas anuales. Y el Grupo III, integrado por los 120 clientes restantes, que conforman el 41,96 % del total analizado, garantizando el 5 % de los ingresos provenientes de las ventas. Es preciso mencionar, como la mayor parte de los clientes tienen una ínfima participación en las ventas, y como la menor parte de los clientes representan más de la mitad de las ventas.

Realizada la clasificación en los tres grupos, se analizarán los clientes del Grupo I, a partir de la revisión de los contratos y la evaluación del crédito otorgado; centrándose, no solo en el nivel de actividad de la entidad, sino también, en cuál de ellos han incumplido con los créditos pactados; así se realizarán reflexiones sobre el cumplimiento de la política de crédito que ha seguido la misma hasta el momento.

Análisis del cumplimiento de los términos pactados por Clientes. Grupo I

Para la realización de este análisis se tomó solamente los 31 clientes que presentan Cuentas por Cobrar en el año tomado como base (2018), puesto que de los 88 clientes que clasificaron en el Grupo I, 57 de ellos pagaron en efectivo. De estos 31 clientes que conforman parte del Grupo I, 23 clientes cumplieron con los términos crediticios pactados, representando un 74,2 % del total del Grupo. Los clientes que incumplen con los términos pactados son:

- Empresa Provincial de Transporte. Santiago.
- Empresa Municipal de Comercio. Santiago.
- Empresa Municipal Comercio y Gastronomía. Palma.
- Empresa Agropecuaria e Industrial del Ministerio del Interior (MININT).
- Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECO) # 57 contingente Héroes del Moncada.
- Unidad Empresarial de Base Pastas y Caramelos Santiago.
- Empresa Genética Porcina.
- Unidad Empresarial de Base Muebles del Hogar Santiago de Cuba MADESA.

Análisis de las Cuentas por Cobrar por Edades por clientes (Grupo I)

Con este estudio de las Cuentas por Cobrar por edades, se demuestra que los principales clientes de la entidad, cuentan con saldos envejecidos, expresión de la presencia de dificultades en cuanto a su política de cobranza; lo que significa que los saldos pendientes de cobros analizados anteriormente, tienen vencimientos mayores a los términos acordados contractualmente, repercutiendo en el momento real en que se originan las entradas de efectivo.

Como parte de la política de cobros de la entidad, esta registra como Letras de Cambio las Cuentas por Cobrar vencidas. Mensualmente se realizan las conciliaciones con los clientes que tienen cuentas pendientes de cobro, aunque no existe ningún programa para reducir las cuentas fuera de término, a pesar de que se ha analizado en el Consejo de Dirección y Junta Económica la evolución y tendencia de las Cuentas por Cobrar.

Los contratos con los clientes reflejan los términos de crédito pactados, e incluyen cláusulas, como las referidas a los recargos por mora, que solo se cumplen para las Cuentas por Cobrar en proceso Judicial. Lo que indica, una incorrecta gestión de cobros

en la entidad, la renegociación de los términos de crédito se lleva a cabo en el momento de las conciliaciones mensuales, que habitualmente conlleva a la extensión de los mismos.

Paso VI: Clasificación del riesgo por clientes

En el desarrollo de este paso, se plantea la clasificación de los clientes en tres grupos de riesgo. Para esto es necesario realizar un análisis de las Cuentas por Cobrar de los clientes del Grupo I, con saldos pendientes al cierre del 2018; teniendo en cuenta el tiempo que demora cada uno en pagar el monto de sus adeudos.

Por el análisis realizado, se confirmó que la causa fundamental del incumplimiento en los pagos de acuerdo con los plazos establecidos, es por dificultades de los clientes en satisfacer sus deudas por poca solvencia, efectivamente hay que lograr reevaluar los términos pactados con vista a conocer la forma en que obtendrá el efectivo.

Clasificación del riesgo por Clientes. Año 2018

Al cierre del 2018, los clientes del grupo I, mantuvieron saldos pendientes; y según la clasificación, se consideran por lo general dentro del riesgo bajo. De un total de 31 clientes, tres son de riesgo alto y los 28 restantes de riesgo bajo, representando un 9,67 % y un 90,32 % respectivamente del total de clientes del grupo.

Clasificaron en el riesgo alto, las deudas pertenecientes a las Empresa Provincial de Transporte Santiago; Empresa Municipal de Comercio. Santiago y Empresa Agropecuaria e Industrial del Ministerio del Interior los cuales afectan el comportamiento de varios indicadores, como al ciclo de cobro de la entidad.

Clasificar el riesgo de los clientes, se realiza con el objetivo de poder conocer las problemáticas a las que se enfrenta la UEB; recomendándose la realización de este análisis, de manera sistemática para conocer el porcentaje de riesgo de impago con que se está trabajando.

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

Paso VII: Estimación de los costos asociados a las Cuentas por Cobrar

Costos de cobranza

En el periodo analizado, los costos de cobranza sumaron un total de \$ 873 129,35 monto proveniente de gastos de administración y operaciones, y se desglosa a continuación:

Para el cálculo de este costo se tomaron los siguientes elementos: Materiales de Oficina, Combustible, Salario (siendo este la sumatoria de Salario Escala + Acumulación de Vacaciones + Pagos por Resultado + Maestrías y Doctorados + Estímulo Área de Contabilidad + Horario Irregular); Pasajes y otros Gastos (es la sumatoria de las Dietas y Hospedajes Convenidas + Dietas y Hospedajes sin Conveniar + Pasajes en el Territorio Nacional); y las Comunicaciones (siendo este la sumatoria de los siguientes elementos: Teléfonos y Fax + Servicios de mensajerías por Valijas + Servicios de Conectividad + Otros Servicios de Comunicación).

Seguidamente el gasto de salario es el que más influye en el costo calculado, ya que en esta entidad los salarios son elevados debido a la política salarial que tiene implantada.

- Materiales de Oficina: \$ 10 571,88
- Combustible: \$ 8 634,34
- Salario: \$ 728 808,62
- Pasajes y otros Gastos de Viajes: \$ 32 783,60
- Comunicaciones: \$ 92 330,91

Total de Gastos de Cobranza Mensuales: \$ 873 129,35 / 12 = \$ 72 760,78

Total de Gastos de Cobranza Diarios: \$ 873 129,35 / 360 = \$ 2 425,36

Costos de Capital

El Desembolso anual de efectivo, para el 2018 dio un monto total de \$ 5 867 120,50 este simboliza las salidas fijas mensuales por diferentes conceptos como salario, energía, combustibles, impuestos entre otros.

$$\text{Necesidad de Financiamiento} = \frac{12 * 5.867.120,50}{360} = \$ 195 570,68$$

A este valor se le aplica la tasa porcentual que emplea el Banco por ofertarle créditos, en caso de que lo necesitara. La entidad puede obtener financiamiento mediante créditos con la Sucursal 8331 de BANDEC, la que aplica una tasa de un 5% para la moneda nacional.

$$\text{Interés Cobrado Diario} = \text{Necesidad de Financiamiento} * \text{tasa bancaria}/360$$

$$\text{Interés Cobrado Diario} = \$ 195.570,68 * 0.05 / 360 = \$ 27,16$$

Costos de morosidad

Para el cálculo de este costo se consideró el costo de oportunidad en que incurriría la entidad cuando no reciben en tiempo el efectivo producto de sus ventas. Teniendo en cuenta que el nivel de compras para la UEB no es significativo, se toma como referencia la opción de un Depósito a Plazo Fijo en el Banco, partiendo del supuesto que la entidad pudiera acceder a esta opción para rentabilizar sus fondos, y tomando el mayor plazo y la mayor tasa, el costo sería:

$$\begin{aligned} \text{Costo de Oportunidad de los Recursos Inmovilizados} &= 121.674,50 * 1\% \\ &= \$ 1.216,74 \end{aligned}$$

Costos de incumplimiento: En la entidad no se planifican importes para cuentas malas o incobrables, pues se crea, según lo que establece la Resolución 138/2017 del Ministerio de Finanzas y Precios, esta provisión debe crearse a nivel de empresa.

Paso VIII: Estimación de los patrones de cobro

El patrón de cobro de la entidad es dilatado, lo que repercute financieramente sobre el tiempo en que demora en retornar el efectivo. Constituye una herramienta para el control operativo de la gestión de cobro en la entidad.

Tabla 2: Patrones de Cobros

	30 días	60 días	90 días	120 días
Patrón de Cobros	70 %	15 %	10 %	5 %

Fuente: Elaboración propia

ETAPA III: Criterios para el otorgamiento de crédito comercial a los clientes.

Paso IX: Propuesta de términos de crédito a los clientes habituales.

En este paso según los resultados del análisis de los pasos anteriores se propondrán los términos de crédito a los clientes clasificados en el Grupo I, considerados como clientes habituales.

De acuerdo al análisis realizado se realizan las siguientes propuestas:

Extender el periodo de crédito a 60 días a los siguientes clientes:

Por razones de mercadotecnia, para estimularlos como clientes:

- Empresa de Mantenimiento del Cemento
- Empresa Agropecuaria e Industrial del Ministerio del Interior (MININT)
- Empresa Agroindustrial América Libre

- Unidad Provincial Salud Pública. Contraamaestre.
- Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía

Por ajustar su término de crédito a las posibilidades reales de cumplirlos:

- Empresa Provincial de Transporte Santiago de Cuba
- Empresa Municipal de Comercio. Santiago de Cuba

De implementarse la propuesta anterior, se modificaría el Ciclo de Cobro de la UEB. Para tener una idea de cuánto aumentaría este periodo, se calculó un promedio ponderado tomando como base los clientes 88 del Grupo I.

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{TCETC}{TCGI} (60 \text{ días}) + \frac{TCMTC}{TCGI} (30 \text{ días})$$
$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{7}{88} (60 \text{ días}) + \frac{81}{88} (30 \text{ días}) = 32 \text{ días}$$

Leyenda:

TCETC = Total de clientes a los que se le extiende el término de crédito

TCGI = Total de clientes que clasificaron dentro del Grupo I

TCMTC = Total de clientes que se mantienen con el término de crédito pactado

Aunque el ciclo de cobro se incrementa, lo cual financieramente resulta desfavorable para la entidad, se considera que refleja de forma más objetiva la entrada de efectivo a la organización.

Conclusiones

- 1. La gestión financiera, la optimización financiera y el crédito comercial como fuente de financiamiento son elementos de suma importancia para la toma de decisiones de los directivos de una entidad.*
- 2. Es factible la aplicabilidad del procedimiento en la UEB de Aplicaciones Informáticas Desoft Santiago de Cuba puesto que la misma realiza ventas a crédito. Con la implementación del procedimiento se obtiene una eficiente gestión del crédito comercial y el fortalecimiento de la posición financiera.*

3. ***La aplicación del procedimiento permitió ofrecer criterios para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del crédito y se estima que se incremente el ciclo de cobro a 22 días.***

Referencias bibliográficas

1. Borrás Atiénzar, F. (2011). La Gestión Financiera en el Proceso de Dirección de las empresas cubanas. *Revista BETSIME, la revista del Empresario Cubano*, (12).
2. Bravo Santillán, M. L. (2003). *La administración del capital de trabajo*. <http://www.scribd.com/doc/21637210/administracion-de-cuentas-por-cobrar> (
3. Calderón Pardo, R. C. (2015). *Administración, Análisis y Políticas de Crédito*. <http://www.monografias.com>
4. Gitman, L. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Editorial Félix Varela.
5. Gitman, L. y Zutter, Ch. I. (2016). *Principios de Administración Financiera*. (Decimocuarta Edición). México: Editorial Pearson Educación.
6. Ledesma M. y Sánchez M. (2008). Perfeccionamiento del análisis y evaluación económica de las políticas crediticias en entidades cubanas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (104), <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/lmsm>
7. Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. (Decimocuarta Edición). Colombia: Proyectos Editoriales Curcio Penen.
8. Quintero Pedraza J. C. (2019). *Planificación financiera*. <http://www.eumed.net>
9. Ross, S. A. (1997). *Finanzas Corporativas*. (Tercera Edición). España: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
10. Van Horne, James C., Wachowicz, J. M. (2011). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Mc Graw Hill.