



# La administración del crédito comercial.

## Una propuesta para el perfeccionamiento empresarial en la ECOING 18

MSc. María Caridad Figueredo Reyes \*

MSc. Dorgeris María García Pérez \*\*

*En el marco del perfeccionamiento empresarial y teniendo en cuenta el desarrollo de las ciencias económicas y en especial de la administración financiera, a las empresas cubanas les corresponde jugar un papel determinante en el logro de resultados económicos eficientes y rentables. Para ello tiene una importancia relevante la administración del efectivo y el crédito comercial por significar la liquidez inmediata de la empresa que le permite maniobrar su gestión diaria. Nuestras empresas presentan graves dificultades con el exceso de cuentas por cobrar y la carencia de efectivo para hacerle frente a las necesidades a corto plazo, por lo que este tema se convierte en polémica novedosa y compleja para el desarrollo empresarial. Esta investigación se centra en estos aspectos. Tiene como objetivo, proponer vías que permitan la administración eficiente del crédito comercial y del efectivo en condiciones de riesgo y escasez de recursos monetarios.*

*El trabajo fue realizado en la Empresa de Construcción de Obras de Ingeniería 18 en calle Canducha Figueredo entre Máximo Gómez y Carlos Manuel de Céspedes Bayamo, Granma, del Ministerio de la Construcción.*

### Propuesta para la administración del crédito comercial en la empresa

A PARTIR del año 1997 el Estado cubano llamó la atención sobre la tendencia al crecimiento que mostraban los saldos de las cuentas por cobrar en el sistema empresarial de los organismos de la administración central del Estado, así como el ciclo de cobro igualmente en ascenso lo que evidenciaba un alto grado de inmovilización financiera.

\* Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granma.

\*\* Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granma.

Hay que señalar que se aprecia una mayor conciencia del papel que le corresponde a los principales dirigentes empresariales y que las llamadas de atención han surtido efecto, aunque no se garantiza su permanencia con una función sistemática de dirección, lo que debe lograrse por verdaderas necesidades en el orden económico y financiero de empresa, más que por directivas administrativas y sanciones, de lo cual se encarga el proceso del perfeccionamiento empresarial.

Por todo lo antes expuesto nos proponemos destacar los principales problemas que presentan las entidades cubanas apoyándonos en la empresa objeto de estudio. Como se conoce, el objetivo fundamental de la administración financiera de las cuentas por cobrar es incrementar las ventas rentables de la empresa al extender crédito comercial a los clientes dignos (buenos). Por la anterior razón una de las tareas principales del administrador financiero es crear una cartera de clientes dignos, minimizando el número de clientes dudosos.

Las empresas según se pudo establecer en la investigación por medio de entrevistas, encuestas y el estudio de diversas directivas de los órganos de dirección de la economía del país, no acostumbran a distinguir entre los diferentes clientes, cuáles son buenos, dudosos o malos para la adopción de decisiones relacionadas con el otorgamiento de crédito comercial. No es menos cierto que a veces se hacen análisis al respecto, pero no de forma sistemática y en la mayoría de los casos están permeados de una gran dosis de subjetividad y empirismo.

Normalmente en la práctica internacional son muy utilizados los procedimientos de las cinco c (muchas veces incrementados hasta ocho c), otro procedimiento utilizado es la capacidad financiera mínima (CFM). Este procedimiento requiere de un sistema de información muy amplio, no siendo posible en nuestro país, por consiguiente los gerentes financieros y otros que tienen relación con estas cuestiones no siempre cuentan con la información necesaria para cumplir con estas funciones. Por las razones antes expuestas, una de las tareas principales a desarrollar para el cumplimiento de la investigación consistió en la búsqueda de una adecuada agrupación de los clientes de la empresa objeto de estudio, de tal forma que esta la tuviera en cuenta a los efectos de futuras decisiones del otorgamiento de crédito comercial.

Para una mayor comprensión y análisis de las cuentas por cobrar los clientes fueron clasificados según tres criterios que consideramos importantes para facilitar el trabajo, ya que estos resultados dan en gran medida la situación de la empresa en cuanto a este tema.

Los criterios son los que siguen:

- Según el volumen de los saldos promedio pendientes hasta la fecha (31/12/2000).
- Según los niveles de liquidez hasta la fecha analizada.
- Según el ciclo de pago promedio hasta la fecha.

Para realizar este análisis partiendo del criterio anterior y tomando como base las empresas que presentan deudas con la empresa objeto de estudio al final del año, que son algunos de los principales clientes, se seleccionaron un total de veintisiete empresas.

Lo cual demostró que existe relación entre el índice de liquidez de los clientes y su ciclo promedio de pago. Dentro de las empresas que muestran un ciclo promedio de pago en menos de treinta días, dos de ellas tienen índice de liquidez mayores de 0,51 de las nueve empresas de este grupo, cinco tienen indicadores de liquidez por encima o igual a 1,00, aunque existe en este grupo dos unidades presupuestadas.

Esto habla a las claras de que tanto la entidad analizada, como la generalidad de las entidades de nuestro país, venden a crédito independientemente de la situación financiera de los clientes.

También existen empresas que tienen un buen índice de liquidez, y tardan en pagar sus cuentas en muchas ocasiones y algunas de ellas han estado en litigio, las cuales se reclaman a través del jurídico de la entidad en coordinación con el departamento económico.

En la política del otorgamiento del crédito la empresa no tiene en cuenta la obtención y el procesamiento de la información del crédito sobre los clientes, así como su gestión financiera de forma relevante, esto trae como consecuencia un alto riesgo de pérdidas por incobrabilidad de las cuentas, afectando así la liquidez inmediata de la empresa.

Propuesta de perfeccionamiento en la Administración de las Cuentas por Cobrar para la empresa.

El trabajo está encaminado a darle solución a esta problemática, para ello se trabaja en la aplicación de cuatro propuestas, las cuales ayudarían en gran medida al perfeccionamiento de la empresa en cuanto a las cuentas por cobrar.

Las cuatro propuestas consisten en calcular el valor actual (VA) en variantes que se puedan aplicar según la situación de la empresa, así como los criterios y normas propuestas anteriormente, tomando como base vender neto 30 que es lo establecido para la empresa.

1. Vender al contado.
2. Vender al factor.
3. Vender con descuento 0,005/15 “neto 30”.
4. Diferir el crédito de 30 a 45 días.

Para la fundamentación técnica de las propuesta, se utilizó la técnica del valor del dinero en el tiempo a partir del cálculo del VA de los ingresos de cada propuesta.

Posteriormente se procedió a comparar el resultado de las ventas, de vender al factor, con descuento y diferir el crédito de treinta a cuarenta y cinco días con el valor de neto 30 como el término establecido por la empresa.

Por lo que le proponemos a esta un diseño de la política de cobranza a seguir en el futuro, basadas en el análisis de un grupo de clientes que representan los potenciales según el estudio realizado de las diferentes variables y teniendo en cuenta los criterios antes expuestos.

#### *Cálculo de las propuestas*

- Cálculo del valor actual del total de las ventas para el año 2001.  
Vender Neto 30 ( lo establecido por la empresa) para el 100% de las ventas.
- Vender neto 30

$$VA = \frac{\text{Flujo de efectivo}}{1 + K (\text{Pc} / 360)}$$

$$\begin{aligned} VA &= \$ 14\,100\,000 / (1 + 0,05(30/360)) \\ &= \$ 14\,100\,000 / 1,00416 \\ &= \$ 14\,041\,586 \end{aligned}$$

### **Propuesta teniendo en cuenta las políticas de administración de las cuentas por cobrar antes mencionadas**

Tomando como base las clasificaciones y el resumen promedio de la antigüedad de los saldos.

- 1) Vender al contado.
- 2) Vender Neto 30.

$$VA = \frac{5\,757\,051}{1 + K (\text{Pd} / 360)} = \frac{5\,781\,000}{1,00416} = \$$$

3) Vender con descuento del 0,005/15 “Neto 30”.

$$VA = \frac{FE (1 - \% \text{ descuento})}{1 + K (Pd / 360)}$$

$$= \$ 5\,076\,000(1 - 0,005) / (1 + 0,05(15/360))$$

$$= \$ 5\,050\,620 / 1,002$$

$$= \$ 5\,040\,539$$

Diferencia = \$ 14 432

% = 0,28

Si se vendieran este mismo monto neto 30 daría como resultado \$ 5 054 971, si lo comparamos con el valor actual que nos dio esta propuesta que es de \$ 5 040 539 tendría una diferencia de \$ 14 432 significando 0,28 % de costo por tomar esta decisión.

4) Diferir el período de crédito de 30 a 45 días.

$$VA = \frac{\text{Flujo de efectivo}}{1 + k (Pc / 360)}$$

$$VA = \$ 2\,820\,000 / (1 + 0,05(45/360))$$

$$VA = \$ 2\,820\,000 / 1,006\,25$$

$$= \$ 2\,802\,484,4$$

Diferencia = \$ 5 832,90

% = 0,20

Si se vendieran este mismo monto neto 30 daría como resultado \$ 2 808 317,4 si lo comparamos con el valor actual que nos dio esta propuesta que es de \$ 2 802 484,4 tendría una diferencia de \$ 5 832,90, significando 0,20 % de costo por tomar esta decisión.

5) Vender al Factor.

Comisión 0,5 % = \$	16 215
Interés 8 % =	<u>259 440</u>
	\$ 2 756 655

$$VA = \$ 2\,967\,345$$

Diferencia = \$ 262 220

% = 8,1

Si se vendieran este mismo monto neto 30 daría como resultado \$ 3 229 565 si lo comparamos con el valor actual que nos dio esta propuesta que es de \$2 967 345 tendría una diferencia de \$ 262 220 significando 8,1 % de costo por tomar esta decisión.

Donde

FE: es el flujo de efectivo de la empresa;

Pc: es el período de crédito;

K: es la tasa de interés;

Pd: es el período de descuento.

El resultado que se arroja del análisis de las cuatro variantes propuestas anteriormente demuestra que la mejor política en la administración del crédito comercial es utilizar el término neto 30 para el 80 % de sus ventas, por lo que se recomienda a la empresa que aplique estos términos de créditos fundamentalmente a aquellos clientes que se agrupan en la propuesta, por ser los más dignos que realizan sus pagos en términos y empleen los criterios antes mencionados para la agrupación en este término.

Sin embargo, la empresa puede hacer uso de las demás variantes propuestas como que aplique el cobro al contado para aquellos clientes que son morosos en el pago, pero que su liquidez le posibilita el pago al contado.

Otra variante y no menos ventajosa que le recomendamos a la empresa es la de ofrecer descuentos por pronto pago de 0,005/15 “Neto 30”, es decir por realizar el pago en quince días se le ofrece un descuento de 15 % por cada factura o de lo contrario el cobro en treinta días. Esta variante le recomendamos a la empresa aplicarla a los clientes menos dignos, morosos en el pago, pero que presentan una liquidez aceptada así el período promedio de cobranzas se vería acortado, ya que algunos clientes antiguos pagarían más rápido para aprovechar el descuento, con esta variante se dejará de ingresar \$ 14 432 que significan un costo de 0,28 % con respecto a si ese nivel de ventas se vendiera “neto 30” pero este costo estará compensado con los beneficios esperados, ya que el margen de utilidad de la empresa es del 3 % y de este modo el período óptimo de crédito implica localizar el punto en el cual las utilidades marginales provenientes de las ventas quedan compensadas por el costo de mantener un monto aún elevado de sus saldos.

Otra variante que la empresa puede aplicar es diferir el término de crédito en quince días para estimular a aquellos clientes que tengan dificultades con el ciclo de conversión del efectivo, es decir que no presenten liquidez en un momento

determinado; o para aquellos clientes que por encontrarse fuera de la realidad no realizan el pago con la mayor brevedad, pero considerándolos clientes dignos (buenas paga) y con buena liquidez, sin que la pérdida en esta variante sea perjudicial para la empresa ya que los costos marginales por esta política se compensa con los ingresos marginales aunque hay que destacar que esta práctica no debe ser de forma espontánea por parte de los clientes, si no de forma planificada por parte de la empresa que le otorga teniendo en cuenta el comportamiento histórico de los saldos por clientes, así la empresa conoce de forma concreta en qué momento entran los flujos de efectivos proveniente de esa negociación.

Otra variante no menos ventajosa para la empresa es la de ofrecer descuentos de 0,005 / 15 “neto 30” por realizar el pago en quince días esta variante se le recomienda a la empresa aplicarla a los clientes menos dignos, más morosos en el pago. Representando 0,28 % del costo sobre si la hubiese realizado “neto 30” siendo compensada por el margen de utilidad de 3 % para la empresa.

Otra posibilidad que tiene la empresa de obtener su efectivo inmediato, pero algo costosa, es la de vender al factor o factorizar aquellas cuentas que por pasarse de tiempo y que mediante las políticas de cobranzas aplicadas a los clientes hasta ese momento no se han recuperado; y antes de que pasen a cuentas malas y dudosas es factible vendérselas al banco según el análisis hecho a esta variante se obtiene un valor actual de \$ 2 967 345, dejándose de ingresar \$ 262 220 significando 8,1 % del costo con respecto a si ese nivel de venta se vendiera neto 30, pero si se analiza que estas cuentas podrían pasar a cuentas incobrables la pérdida no es significativa con respecto al monto total.

Para dar cumplimiento a estas propuestas en cuanto a las cuentas por cobrar se agrupan a las empresas a las que se les pueden aplicar las diferentes variantes calculadas:

#### A neto 30

- Empresa Servicios Comunales Media Luna.
- Empresa Construcción Materiales 13.
- E E P 9.
- Dirección provincial de Deportes.
- ECOAI 4.
- ECOING 24.
- Empresa Flora y Fauna.
- OEE Atención al Hombre.
- Empresa de Acueducto y Alcantarillado.
- Planta Medicinal.
- Empresa de Recuperación de Materia Prima.

Vender con descuento 0,005/15 “neto 30”.

- Dirección Vivienda Bayamo.
- Centro Nacional de Vialidad.
- INRH.
- CAI Majibacoa.

Diferir el crédito de treinta a cuarenta y cinco días.

- Empresa Servicios Comunales Cauto Cristo.
- Servicios Comunales Niquero.
- Servicios Comunales Buey Arriba.
- CAI Roberto Ramírez.
- CAI Antonio Guiteras.
- Servicios Comunales Pílon.
- Dirección Vivienda Bartolomé Masó.

Vender al Factor.

- CALISUR.
- Centro Nacional Vialidad.

Vender al contado.

- ECRIN.
- Empresa del Níquel Pedro Soto Alba.
- Empresa del Níquel Che Guevara.

## Conclusiones

1. En la política de otorgamiento del crédito como parte de las cuentas por cobrar, la obtención y el procesamiento de la información del crédito sobre los clientes y los resultados de su gestión no son tenidos en cuenta por parte de la empresa de forma relevante, esto trae como consecuencia una alta e indebida exposición al riesgo de pérdidas por incobrabilidad de las cuentas.
2. En el período se produjo un mejoramiento en el ciclo promedio de cobro aunque no es suficiente este resultado, manifestándose que no existe una correcta administración del crédito comercial en la empresa.
3. La dirección de la empresa no realiza sistemáticamente análisis de la situación que presentan los cobros y pagos en la entidad, también es insuficiente su participación en la gestión de esta, de manera que no utilizan información relevante para la toma de decisiones al respecto.



## **Recomendaciones**

1. Que la empresa utilice la propuesta desarrollada en el presente trabajo para lograr una adecuada administración del efectivo y las cuentas por cobrar que le permita disminuir el ciclo de entrada de efectivo y así disponer de una mayor liquidez en operaciones.
2. Que la dirección de la empresa analice y participe en el otorgamiento y gestión del crédito comercial y del efectivo de forma tal que le sirva como herramienta para la toma de decisiones gerenciales.
3. Que la dirección de la empresa y el departamento de finanzas tenga en cuenta la información de crédito sobre los clientes, de liquidez, solvencia y análisis de sus Estados financieros, teniendo en cuenta las propuestas de la investigación.
4. Que la empresa utilice en mayor medida los servicios que presta el banco en cuanto a la gestión de cobro, así como las transferencias bancarias entre una cuenta y otra.

## Bibliografía

- Álvarez, López: *Análisis de Balances. Auditoría. Agregación e Interpretación*. Editorial Donostiarra S.A.
- Aguirre Sábana, Alfredo: *Fundamentos de Economía y Administración Empresariales*. Editorial Pirámide S.A.
- Avellaneda Ojeda, Carmen: *Diccionario bilingüe de términos financieros*. Editorial Mac Graw Hill, 1996.
- Banco Financiero Internacional S. A.: *Términos y Condiciones y Reglamentos de cuentas de depósitos*. Enero, La Habana, 1998.
- Bueno Campos, Eduardo: *Economía de empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Editorial MES.
- Brealey, Richard y Myers, Steward: *Fundamentos de Financiación Empresarial*. Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana de España S.A., 1993.
- Cañibano Calvo, Leandro y Bueno Campos, Eduardo: *Autofinanciación y Tesorería en la Empresa: el cash flow*; Editorial Pirámide S. A, 1983.
- Casa Matriz: *Orientaciones para la elaboración del presupuesto del año 2000*.
- Castellanos, Graciela y otros: “Comercialización en los Hoteles Marca Propia. Evento territorial de comercialización del polo Santiago de Cuba”, 1999.
- Draper: *Análisis de Regresión y Series Cronológicas*. Editorial MES, junio, U.H., 1983.
- E. Bolten, Steven: *Administración Financiera*. Editorial Limusa, Noriega, 1996.
- Gitman, Lawrence: *Fundamentos de Administración Financiera*. Tomo 1, Editorial MES.
- L. Back, Philppa: *Gestión de tesorería de las Empresas*. Editorial Díaz de Santos S.A., 1990.
- Marx, Carlos: *El Capital*. Tomo II, Editorial Ciencias Sociales, 1993.
- Meigs y Meigs: *Contabilidad. La base para la toma de decisiones gerenciales*. Editorial MES.
- Murria R. Spiegel: *Tesorería y Problemas de Estadística*. Sexta reimpresión. Editorial MES, 1987.
- Ramírez Padilla, David Noel: *Contabilidad Administrativa*. Segunda edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1980.
- Suárez Suárez, Andrés: *Decisiones óptimas de inversión y financiación de la Empresa*. Editorial Pirámide S.A, 1993.
- Van Horne, James C.: *Fundamentos de Administración Financiera*. Editorial Prentice Holl, Hispanoamérica S.A., 1998.

Villalba Garrido, Evaristo: *Cuba y el Turismo*. Editorial Ciencias Sociales, 1993.  
Weston, Fred y Copeland: *Fundamentos de Administración Financiera*.  
Tomo 1, Editorial MES.  
“Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial”, en *Gaceta Oficial de la República*. 1998.  
PCC: *Resolución económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba*.  
Editora Política, 1998.  
Secretaría de Turismo: *Manual del Puesto de Cajero de Recepción*. Editorial Noriega, Limusa, 1991.