

## **PROCEDIMIENTO PARA LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO POR TIPOLOGÍA DE CLIENTES EN EMPRESAS ESTATALES CUBANAS PROCEDURE FOR CREDIT POLICIES BY TYPE OF CLIENTS IN CUBAN STATE COMPANIES**

**Autores:** Adaemis García Guerra

Teresa Herrada Lladó

Elvira Ismary Ulloa Paz

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

**Correo electrónico:** [adaemis@unica.cu](mailto:adaemis@unica.cu)

[teresah@unica.cu](mailto:teresah@unica.cu)

[ismaryup@unica.cu](mailto:ismaryup@unica.cu)

### **RESUMEN**

Las cuentas por cobrar representan una de las principales partidas que estructuran el capital de trabajo, su gestión presupone que se asuman costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, ya que la concesión del crédito influye positivamente sobre los niveles de ventas, de esta forma, la función de la administración financiera de las cuentas por cobrar debe situarse al más alto nivel de la estructura organizacional de la empresa. De ahí que, en el trabajo se formula como objetivo general diseñar un procedimiento para la definición de políticas de crédito diferenciales por tipología de clientes. Para ello se parte de un marco teórico conceptual donde se define la administración de las cuentas por cobrar y concepciones generales de esta temática en Cuba, así como los aspectos relacionados con la definición de políticas de crédito. El procedimiento diseñado permite a cualquier entidad la definición de las políticas de crédito diferenciales por tipología de clientes. Se encuentra estructurado de forma lógica y se integra en dos fases, que posibilitan el cumplimiento del objetivo del mismo. La fundamentación de cada una de las fases del procedimiento está basada en el análisis que debe hacerse en cada momento de la Administración de las cuentas por cobrar, ya que se muestran elementos de interconexión que constituyen salidas e insumos de cada fase con el objetivo de perfeccionar la gestión de créditos y su influencia sobre los resultados económicos y financieros de la entidad.

**Palabra clave:** Administración, Políticas de crédito, Procedimiento.

### **ABSTRACT**

Accounts receivable represent one of the main items that structure working capital, its management assumes that both direct and indirect costs are assumed, but it also has an important benefit, since the granting of credit positively influences sales levels, in this way, the function of financial administration of accounts receivable must be placed at the highest level of the organizational structure of the company. Hence, in the work it is formulated as a general objective to design a procedure for the definition of differential credit policies by type of client. For this, it starts from a theoretical-conceptual framework where the administration of accounts receivable and general conceptions of this subject in Cuba are defined, as well as the aspects related to the definition of credit policies. The designed procedure allows any entity to define differential credit policies by type of client. It is logically structured and is integrated into two phases, which make it possible to fulfill its objective. The rationale for each of the phases of the procedure is based on the analysis that must be made at all times of the Administration of Accounts Receivable, since interconnection elements are shown that constitute outputs and inputs of each phase with the aim of improving credit management and its influence on the economic and financial results of the entity.

**Keywords:** Administration, Credit policies, Procedure.

## **INTRODUCCIÓN**

Con las transformaciones del modelo de gestión económica en Cuba se manifiesta la necesidad de buscar la eficiencia en el sistema empresarial, lo que ha obligado a las diferentes ramas de la economía a dirigir todos sus esfuerzos hacia la búsqueda de alternativas que permitan aumentar la cantidad y calidad de las producciones y servicios, de manera que se logre el perfeccionamiento de mecanismos económicos y contables para un mejor control y utilización de los recursos disponibles y por tanto, una mayor eficiencia en la organización y gestión económica empresarial.

Particular atención requiere en correspondencia con el tema abordado el Lineamiento número 10 que plantea: “Las empresas estatales o cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no pueden honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, serán sometidas a un proceso de liquidación o se podrán transformar a otras formas de gestión no estatal, cumpliendo con lo que se establezca al respecto.”(VII Congreso PCC. 2016, p.12).

Debido a que una empresa típica tiene aproximadamente un 25 por ciento de sus activos invertidos en cuentas por cobrar, su efectividad en la administración de estas es muy importante para su rentabilidad y sus riesgos y por lo tanto, para el precio de sus acciones." (Weston, F Y Copeland, 1986, p.105). La administración de las cuentas por cobrar requiere de un análisis financiero oportuno. Al respecto (Omat, 2005, p.203) plantea: "el análisis de estados financieros es un conjunto de técnicas que pretenden soportar la toma de decisiones en relación a una empresa diagnosticando la situación de la misma y valorando sus perspectivas de evolución futura". "El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados con las distintas operaciones de la empresa Gómez, Geovanny E. (2001, p.52). Es por ello que sin el análisis financiero, o es posible hacer un diagnóstico actual del desempeño de la entidad en este sentido y señalar un rumbo a seguir en el futuro.

Muchas han sido las teorías planteadas por estudiosos del tema, referente a variantes y/o procedimientos para alcanzar un mayor control de los clientes a los cuales se les vende y para agilizar el cobro de las deudas. No obstante, poco se aplica al respecto, aun cuando en las directrices del perfeccionamiento empresarial, se establece la necesidad que tienen las empresas de lograr la eficiencia en el uso del dinero, en particular en las operaciones de cobros y pagos, acudiendo cuando proceda a las prácticas internacionalmente aceptadas para agilizar estos ciclos. De forma general a pesar del esfuerzo del país por reducir los saldos envejecidos poco se ha logrado al respecto.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la administración de las cuentas por cobrar radica en la definición de la política de créditos de la entidad. "La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política deficiente de créditos no produce resultados óptimos". (Johnson, R., 2001, p. 32).

Con relación a las Bases de las Finanzas Empresariales Bolten Stevan, E. (1995, p. 73) plantea: "...cada empresa debe elegir la política crediticia que más se ajuste a su posición en el mercado y a su capacidad de negociación con sus clientes, pero no tiene que aplicarla por igual a todos ellos..."

Las empresas estatales cubanas cuentan con elevados montos de cuentas por cobrar envejecidas, presenta insuficiencia de efectivo provocado por la mala gestión

de cobros, existencia de cadenas de impago e insuficiente empleo de la contratación económica. De ahí que la eficiencia financiera de la administración de las cuentas por cobrar en las empresas se ve limitada por la no administración de las variables del crédito mediante políticas diferenciales por tipología de clientes.

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos científicos de la investigación, que abarcan tanto los teóricos como los empíricos.

Se propone como objetivo general diseñar un procedimiento para la definición de políticas de crédito diferenciales por tipología de clientes.

## **DESARROLLO**

El procedimiento para las políticas de crédito por tipología de clientes se estructura en dos fases, con una secuencia lógica que posibilita el cumplimiento de su objetivo. La fundamentación de cada una de las fases del procedimiento está basada en el análisis que debe hacerse en cada momento de la Administración de las cuentas por cobrar, ya que se muestran elementos de interconexión que constituyen salidas e insumos de cada fase para perfeccionar la gestión de créditos y su influencia sobre los resultados económicos y financieros de la entidad.

La primera fase del procedimiento radica en un diagnóstico sobre la situación de la administración de las cuentas por cobrar, descritas a través de cuatro pasos que van desde la caracterización de la empresa y el análisis de la gestión de cobros, hasta el análisis de la influencia de la política de crédito actual en los resultados económicos y financieros. Teniendo en cuenta los elementos ofrecidos por este diagnóstico de la primera fase, se realiza, en una segunda fase, la propuesta para la mejora de la gestión del crédito comercial descrita mediante tres pasos.

Asimismo, se destaca la necesidad de realizar el seguimiento de determinadas variables que pudieran en cierto momento condicionar cambios en la política de crédito de la empresa.

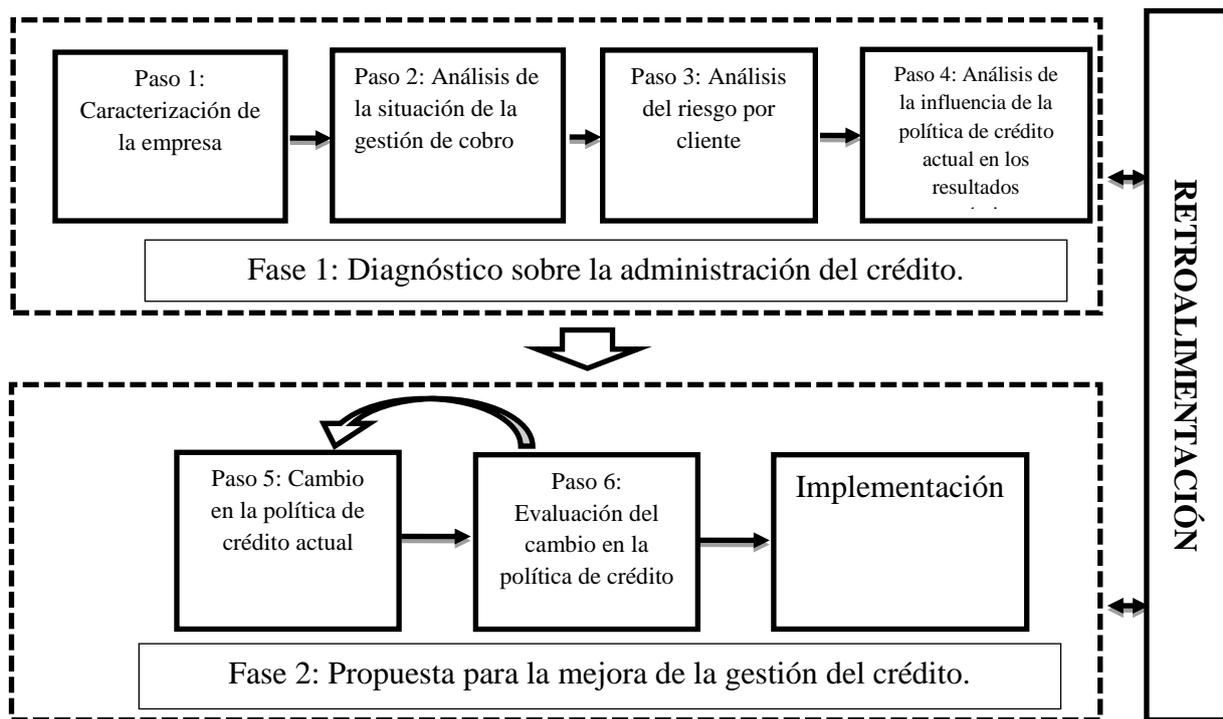


Figura 1 Esquema del procedimiento para la definición de políticas de crédito.

La descripción en detalle del procedimiento se expone a continuación por cada una de sus fases y pasos.

### **Diagnóstico de la administración de las cuentas por cobrar.**

Esta fase tiene como objetivo obtener información que posibilite su uso para la mejora de la administración de las cuentas por cobrar, para esto se divide en cuatro pasos que se detallan a continuación.

#### **Paso I.1 Caracterización de la empresa**

**Objetivo:** Caracterizar la empresa en cuanto a los elementos necesarios para la administración de las cuentas por cobrar.

Primeramente, se debe conocer el objeto social de la entidad y su misión, para poder saber hacia dónde van encaminados los procesos productivos que realiza, así como evaluar los procedimientos, se debe tener en cuenta la identificación de los principales clientes a partir de lo pactado en los contratos, así como el cumplimiento del compromiso estatal de acuerdo al plan de la economía. Luego se debe destacar las áreas y mecanismos existentes en la empresa con relación a la interacción con el cliente, las ventas y la gestión de cobros.

**Información de salida:** Los elementos de caracterización de la empresa que son de utilidad para la gestión de las Cuentas por cobrar.

## **Paso I.2: Análisis de la situación de la gestión de cobros.**

**Objetivo:** Analizar la situación de las cuentas por cobrar y como se gestionan.

Para realizar el análisis de la situación de la gestión de cobros se proponen las siguientes herramientas: Análisis de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldos, Razón de liquidez inmediata (Prueba ácida), Razón de tesorería o disponibilidad, Período promedio de cobro y Rotación de las Cuentas por Cobrar (Estado de las cuentas por cobrar y pagar, 2018). A continuación se explica cada una de estas herramientas más detalladamente:

El análisis de las cuentas por cobrar por la antigüedad de saldos constituye una herramienta que muestra cuánto tiempo han estado pendientes de cobro las cuentas por cobrar, estas proporcionan el porcentaje de cuentas, en término y fuera de término según rango de tiempo. De esta manera, la antigüedad de las cuentas por cobrar es una técnica de estimación que analiza las cuentas por cobrar según su antigüedad (cuentas de menos de 30, entre 31 y 60, de entre 61 y 90 días y aquellas que se originaron hace más de 91 días), cuanto más tiempo haya pasado desde el origen de la cuenta, menos probable será su cobro. (Vriali, R. 2002).

Período promedio de cobro: Se refiere a la cantidad promedio de tiempo que se toma para recuperar las cuentas por cobrar.

Período promedio de cobro =  $\text{Cuentas por cobrar} \times 360 \text{ días} / \text{Ventas anuales}$

Este valor sólo es significativo cuando se compara con las condiciones de crédito de la empresa.

Rotación de cuentas por cobrar: Mide la circulación de las cuentas por cobrar, y su valor indica las veces en el año que los créditos otorgados por ventas fueron recuperados.

Rotación de cuentas por cobrar =  $\text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar promedio}$

Si el resultado de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa, significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos.

Razón de liquidez inmediata (prueba ácida): Al igual que la razón circulante, determina la capacidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo, excepto que excluye el inventario, porque es la cuenta menos líquida.

Prueba ácida =  $(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$

Expresa las veces que los Activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el Pasivo Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

El resultado mide la capacidad de pago inmediato que tiene una empresa. Idealmente se espera que sea de 1.5 a 1.

Razón de tesorería o disponibilidad: Expresa cuántos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo.

Disponibilidad = Cuentas de Efectivo / Pasivo Circulante

El valor medio deseable debe ser aproximadamente de 0,3; si es menor, la entidad no posee capacidad mínima para atender sus obligaciones a corto plazo. Si es mayor, la entidad posee la capacidad mínima para asumir sus obligaciones a corto plazo.

**Información de salida:** Situación financiera de la entidad en relación con las cuentas por cobrar.

### **Paso I.3: Análisis del riesgo por clientes.**

**Objetivo:** Identificar y evaluar los riesgos de los diferentes clientes de la empresa.

Para el análisis del riesgo por cliente se tienen dos criterios: en primer lugar, se clasifican los clientes en tres grupos según el principio de Pareto de modo que se logre identificar los clientes de mayor peso en la estructura de cuentas por cobrar de la empresa.

En segundo lugar, se tiene en cuenta el por ciento de cuentas por cobrar fuera de término de los clientes. Al tener en cuenta ambos criterios se realiza posteriormente una clasificación de los clientes.

A continuación, se ofrecen las orientaciones para este análisis:

#### **Clasificación de los clientes según su importancia en las cuentas por cobrar.**

Para esto se recomienda el análisis de Pareto con el propósito de identificar los clientes vitales en cuanto a los montos de cuentas por cobrar anuales y sobre los cuales se debe lograr el foco de la gestión de cobro.

De esta manera, se requiere contar con las cuentas por cobrar por clientes, para con esta información y con apoyo del paquete estadístico SPSS-20, realizar el gráfico de Pareto que contribuya a este análisis.

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

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

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

Grupo C: Agrupa a un gran conjunto de clientes, pero que representan sólo hasta el 5 % de participación de las ventas a crédito.

### **Clasificación de los clientes según el por ciento de cuentas por cobrar fuera de términos.**

Para esto se utiliza la información que se ofrece en el análisis de las cuentas por cobrar por antigüedad de saldos y se determina, para cada cliente, los por cientos de cuentas por cobrar fuera de término. Para ello se aplica la siguiente fórmula:

Porcentaje de cuentas por cobrar fuera de término

= Cuentas por Cobrar fuera de término / Total de Cuentas por Cobrar del cliente

Una vez que se tiene esta información se relacionan los clientes según el formato de la tabla 1 con el propósito de cruzar las clasificaciones según su importancia sobre las ventas y el por ciento de cuentas fuera de término.

Como resultado de este cruzamiento se determina el nivel de riesgo por cada cliente, lo cual constituye una información sumamente importante para discriminar a los clientes en la definición de políticas de crédito que considere sus diferencias según la magnitud del riesgo. (Vriali, R. 2002).

Tabla 1 Clasificación de los clientes según el nivel de riesgo.

Cientes	Grupo de Pareto	% Fuera de término	Nivel de riesgo

El nivel de riesgo, a partir de este cruzamiento, se determina atendiendo al criterio que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2 Clasificación de los clientes por niveles de importancia de riesgo.

Nivel del riesgo	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Grupo Pareto	C	C	C	B	B	B	A	A	A
% Fuera de término	<40%	40% - 80%	≥80%	<20%	20%-60%	60%	0	1-20%	≥20%

Para este caso, el nivel de riesgo constituye una variable ordinal de tres categorías según se expone a continuación: Riesgo bajo, Riesgo medio y Riesgo alto.

Es recomendable que se definan las acciones a seguir según la clasificación de los clientes por niveles de riesgos. A continuación, se muestran acciones que pueden ser generalmente recomendables:

Nivel de riesgo bajo: Los clientes comprendidos en el nivel de riesgo bajo no constituyen una gran preocupación para la empresa, bien sea porque no tienen un gran peso en los ingresos de la empresa o porque poseen un nivel bajo de cuentas por cobrar fuera de término. Para estas empresas se recomienda mantener una política de crédito moderada y no concentrar los esfuerzos de la gestión del crédito en este tipo de clientes.

Nivel de riesgo medio: Los clientes que caigan en el nivel dos, que son los de un riesgo medio las empresas deben realizar las siguientes acciones:

- Hacer una evaluación del carácter del cliente y su prestigio crediticio.
- Evaluar o analizar los términos del contrato con el cliente para determinar las vías o acciones a ejecutar ante el retraso del pago.
- Atendiendo a la magnitud del riesgo de estos clientes y su impacto potencial sobre las finanzas de la empresa, se recomienda tener una gestión de cobro más personalizada con estos.

Nivel de riesgo alto: Teniendo en cuenta que los clientes que caigan en el nivel tres son los que representan un alto riesgo para la empresa, se deben de ejecutar las siguientes acciones:

- Hacer una evaluación del carácter del cliente y su prestigio crediticio.
- Evaluar o analizar los términos del contrato con el cliente para determinar las vías o acciones a ejecutar ante el retraso del pago.
- Evaluar la situación financiera del cliente considerando su razón de disponibilidad y ciclo de pago, con el propósito de prever cualquier probabilidad de cuenta incobrable.
- Atendiendo a la magnitud del riesgo de estos clientes y su impacto potencial sobre las finanzas de la empresa, se recomienda tener una gestión de cobro más personalizada con estos.

**Información de salida:** Diferenciar los clientes, para poder evaluar cuáles son los clientes de alto riesgo y los de bajo riesgo, con el objetivo de tomar decisiones para la realización de las ventas a crédito.

**Paso I.4: Análisis de la influencia de la política de crédito actual en los resultados económicos- financieros.**

**Objetivo:** Evaluar la política de crédito actual y su influencia sobre los resultados económicos- financieros.

Las empresas hoy en día prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito; de tal forma, los bienes son embargados, los inventarios se reducen y se crea una "cuenta por cobrar", finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. El mantenimiento de estas cuentas tiene costos tanto directos como indirectos y también tiene un beneficio muy importante, la concesión del crédito incrementará las ventas; la administración de las cuentas por cobrar comienza con la decisión de sí se debe o no conceder crédito. Para llevar un adecuado control de las cuentas por cobrar es necesario realizar un análisis de la influencia que tiene la política de crédito de la empresa en los resultados económico-financieros y para ello debemos de partir de las normas o estándares de crédito que es donde se definen los criterios o normas mínimos para conceder créditos a un cliente, éstas pueden ser:

- Restrictivas o rígidas: En esta norma es donde se realiza una mejor selección del cliente, lo que permite que se otorguen menos crédito y disminuyan las ventas.
- Flexible: Esta norma no es tan rigurosa, al seleccionar sus clientes, concederá créditos a una mayor cantidad de clientes por lo que incrementará sus ventas, aunque tendrá mayor probabilidad de adquirir cuentas malas.

Se realizará el análisis de las variables de las políticas de crédito, las que se detallan a continuación:

- Las condiciones del crédito, son las que especifican el período durante el cual se extiende el crédito, el descuento si existe por pago de contado o pago anticipado y el tipo de instrumento de crédito, una vez fijadas las condiciones del crédito, la

dirección de finanzas, a través del departamento de crédito y cobranza, es la encargada de administrar las políticas.

- El período del crédito: Es donde se especifican los días para que el cliente pague la deuda, el que queda pactado en el contrato; no obstante, el otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar; aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación, es por lo que la política del crédito no debe ser muy flexible y se deben analizar los efectos que producen para responder al cambio de la competencia y así mantener la participación en el mercado.
- Los descuentos por pronto pago es el incentivo que se ofrece a los clientes cuando pagan dentro de un período condicionado, es decir, “es la reducción en el precio de venta” sin dejar de mantener la calidad del producto, el cual comienza a contar a partir del inicio del período del crédito comercial. Se utiliza como estrategia agresiva contra la competencia. El descuento debe tener como referencia el costo del dinero en el mercado. El descuento se expresa: 4/10, neto 60.

Donde:

4- Equivale al porcentaje del descuento.

10- Equivale a los días en que el descuento está disponible.

Neto 60- Equivale al tiempo normal del vencimiento del crédito.

Las políticas de cobro: Se refiere a los procedimientos que se siguen para obtener la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento. Esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio.

Luego se verificará si la entidad aplica los estándares de créditos adecuados ya que estos definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente; las variables más importantes que deberán considerarse al evaluar los cambios propuestos son: los gastos de cobranza, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Gastos de cobranza: Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos de oficina disminuyen.

**Inversión en cuentas por cobrar:** Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar, mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas. En conclusión, se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

**Estimación de cuentas incobrables:** Es otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

**Volumen de ventas:** Como se denotó en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

En resumen, si se suaviza las normas de crédito, tendrán los siguientes efectos sobre las utilidades:

Tabla 3 Influencia de las normas de crédito sobre las Utilidades

REGLÓN	SENTIDO DEL CAMBIO	EFFECTOS SOBRE LAS UTILIDADES
Volumen de ventas	Incrementa	positivo
Período promedio de cobro	Incrementa	negativo
Gastos por cuentas incobrables	Incrementa	negativo
Gastos de cobranzas	Incrementa	negativo

**Información de salida:** La información obtenida explica la necesidad de una Propuesta para la Mejora de la Gestión del Crédito en la entidad en aras de su evaluación y mejora continua.

### **Propuesta de política de crédito.**

Es oportuno destacar que los estudios realizados en la fase precedente son los que ofrecen la lógica del funcionamiento sistémico, al obtener información relevante para la mejora de la administración de las cuentas por cobrar, al conocer cómo se gestionan las cuentas por cobrar y cómo influye esta política de crédito en los resultados económicos financieros de la entidad, para la mejora de la gestión de cobro se define un algoritmo estructurado que posibilita la eficiencia de este objetivo.

### **Paso II.1 Cambio en la política de crédito actual**

**Objetivo:** Diseñar una política de crédito que permita una buena administración de las cuentas por cobrar.

Para provocar un cambio en la política de crédito de la empresa, es necesario tener en cuenta los efectos que esto tiene sobre los resultados económicos-financieros.

Si la política de crédito es relajada mediante la ampliación del periodo de crédito, el relajamiento de las normas de crédito, la adopción de una política de cobranza menos exigente o el ofrecimiento de descuentos en efectivo, entonces las ventas deben aumentar.

El relajamiento de la política de crédito estimula las ventas. Obviamente si la política de crédito es relajada y las ventas aumentan entonces los costos también aumentarán, porque se requiere más mano de obra, mas materiales y otros factores similares para producir los bienes adicionales. Además las cuentas por cobrar pendientes de pagos también aumentarán, lo que incrementa los costos de mantenimientos, entonces pueden aparecer cuentas malas y gastos por descuentos, por lo tanto, la cuestión fundamental que se debe tomar en cuenta al decidir sobre un cambio propuesto en la política de crédito es la siguiente: Aumentarán los

ingresos por las ventas más que los costos, incluyendo los costos relacionados con el crédito, ocasionando con ello que los flujos de efectivo aumenten, o será el incremento en ventas capaz de exceder los costos más altos.

Para determinar si la empresa debe establecer estándares de créditos más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos costos de la inversión marginal en las cuentas por cobrar y las utilidades marginales en las ventas.

Cuando la política de crédito se restringe, disminuyen las ventas, los costos y los gastos; esto trae como consecuencia una disminución en los ingresos por las ventas, así como disminuirán los flujos de efectivo y también existirán menos montos de cuentas por cobrar. Cuando los estándares de créditos se hacen más estrictos la aprobación del crédito se limita a los clientes más dignos del crédito, que se espera que paguen con más prontitud.

## **Paso II. Evaluación del cambio en la política de crédito**

**Objetivo:** Evaluar si es factible la propuesta de la nueva política de crédito.

La tabla 4 ilustra la idea general sobre la cual se basa el análisis de la política de crédito, donde la columna 1 muestra el estado de resultado proyectado para un año bajo la política actual de crédito y la columna 2 muestra el estado de resultado proyectado para un año bajo la nueva política de crédito incorporando los efectos esperados de un relajamiento de la política de crédito.

Tabla 4 Análisis de los cambios en la Política de Crédito

<b>Detalle</b>	<b>Estado de Resultado proyectado bajo la política actual de crédito (1)</b>	<b>Estado de Resultado proyectado bajo la nueva política de crédito (2)</b>
Ventas brutas		
Menos: descuentos		
<b>Ventas netas</b>		
Costos de producción, incluyendo costos indirectos		
<b>Utilidad bruta</b>		
Costos relacionados con el crédito:		
Costos de mantenimientos de cuentas por cobrar		
Gastos de cobranzas		
Pérdidas por cuentas malas		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		
Impuestos sobre utilidades		
<b>Utilidad neta</b>		

DSO- Días de ventas pendientes de cobro.

ACP- Período promedio de cobranza.

ADS- Promedio de ventas diarias.

U/M = Pesos sin centavos

➤  $ADS = \text{Ventas anuales} / 360 = (\text{unidades vendidas}) (\text{Precio de venta}) / 360$

➤  $\text{Cuentas por cobrar} = (ADS) (DSO)$ .

➤  $DSO = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas anuales} / 360$

➤  $\text{Descuento} = 2/10 \text{ neto } 30$ .

Costo de mantenimiento de las cuentas por cobrar

$$= (\text{Ventas antiguas} / 360) (DSO)(1-v)(k).$$

Donde (1-v) es la razón de costo variable (1-razón de costo variable) y k es el costo de los fondos.

Este análisis proporciona a la empresa un vehículo muy útil para la consideración del impacto de los cambios en la política de crédito. Sin embargo, se debe aplicar un buen juicio a la decisión, ya que las respuestas de los clientes a los cambios en la política de crédito son muy difíciles de estimar.

## CONCLUSIONES

- La administración financiera de las cuentas por cobrar constituye una tarea fundamental de la gestión financiera operativa en cualquier entidad, al constituir uno de los elementos más importantes para el desarrollo de las operaciones, todo lo cual es reconocido en la literatura especializada.
- Se diseñó un procedimiento para las políticas de crédito por tipología de clientes estructurado en dos fases basadas en el análisis que debe hacerse en cada momento de la administración de las cuentas por cobrar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMAGRE LÓPEZ, R. A. y PEÓN ORTA, J. (2016). Consultor Electrónico del Contador y el Auditor. La Habana. Cuba.

BOLTEN STEVAN E. (1995) Administración Financiera. México: Ediciones Contables y Administrativas.

CANIBANO CALVO, L. (2013). Autofinanciación y Tesorería en la Empresa; el Cash Flor. Madrid : Ediciones Pirámide.

Estado de las cuentas por cobrar y pagar. Su documentación y fiabilidad. (2018). XIII Comprobación nacional al control interno, Cuba.

GÓMEZ, G. (2001). Análisis financiero. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com.dirap/fin/análisis.htm> Consultado: febrero 2020.

JOHNSON, R. (2001). Administración Financiera. Compañía Editorial Continental S.A. Traducción de la 3ª edición en inglés.

OMAT, A. (2005). Análisis de estados : fundamentos y aplicaciones. 5. ed. España : Ed. Gestión 2000.

VII CONGRESO PCC. (2016). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. La Habana: Ed. Política.

(VRIALI, R. 2002). Fundamentos de financiación empresarial. La Habana : Ed. MES.

WESTON, F Y COPELAND (1986). Fundamentos de Administración Financiera Tomo I. La Habana : Editorial MES.