

# **LA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU EFECTO EN LA EFICIENCIA ECONÓMICA DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN. LAS TUNAS**

**MsC. Rafael Torres Rosales**  
**MsC. Félix Jiménez Figueredo**  
**Lic. Pavel Ricardo Pérez Torres**  
**MsC. María de los Ángeles Jiménez Pupo**  
Universidad de Las Tunas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Economía

## **Resumen.**

En un mundo que sufre los efectos de la crisis financiera más grande de la historia, que ha tomado dimensiones globales, donde la competencia de las distintas organizaciones se hace cada vez más intensa, y en medio de las transformaciones necesarias para poder sustentarnos en condiciones de eficiencia y adaptación a las realidades actuales, se ha desarrollado la presente investigación en la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas perteneciente al Ministerio de la Construcción, siendo el objetivo fundamental de este trabajo la aplicación de técnicas financieras en la administración de las cuentas por cobrar para contribuir a una mejor toma de decisiones. La investigación se estructura en dos capítulos, en el primero se exponen aspectos teóricos relacionados con el tema y en el segundo se hace un análisis a partir del resultado de distintas relaciones de las cuentas por cobrar y la aplicación de técnicas en cumplimiento del objetivo. Dentro de las principales conclusiones se encuentran que no se aplican técnicas financieras en la administración de las cuentas por cobrar, lo que limita la elevación de la eficiencia económica, y que no existe una eficiente gestión de cobros, reflejando un 37.5% en moneda nacional y un 68.4% en CUC fuera de término. Se recomienda aplicar las técnicas financieras evaluadas en la presente investigación, en la administración de las cuentas por cobrar, que permita la proyección de la entidad hacia la elevación de sus resultados

## **Abstract.**

In a world that suffers the effects of the biggest financial crisis in the history that he/she has taken global dimensions, where the competition of the different organizations becomes more and more intense, and amid the necessary transformations to be able to sustain us in conditions of efficiency and adaptation to the current realities, the present investigation has been developed in the Company of Materials of the Construction of The Tunas belonging to the Ministry of the Construction, being the fundamental objective of this work the application of technical financial in the administration of the bills to get paid to contribute to a better one taking of decisions. The investigation is structured in two chapters, in the first one you exposes theoretical aspects related with the topic and in the second an analysis is made starting from the result of different relationships of the bills to get paid and the application of technical in execution of the objective. Inside the main conclusions they are found that they are not applied technical financial in the administration of the bills to get paid, what limits the elevation of the economic efficiency, and that an efficient administration of collections doesn't exist, reflecting 37.5% in national currency and 68.4% in CUC outside of term. It is recommended to apply the financial techniques evaluated in the present investigation, in the administration of the bills to get paid that allows the projection of the entity toward the elevation of their results.

## **Introducción.**

En los inicios del nuevo milenio se ha intensificado múltiples transformaciones influenciadas por el cambio en el seno de las organizaciones, que se ha vuelto característica permanente de un mundo empresarial obligado a reaccionar ante las presiones internacionales de la competencia y las exigencias del consumidor y que actualmente se ve afectado por la intensa crisis financiera internacional que azota a la mayor parte del planeta. El macroentorno de la economía cubana actual ha estado muy marcado por acontecimientos que han hecho cambiar el programa de desarrollo en ejecución desde el triunfo de la Revolución.

Los efectos de la Globalización y la política Neoliberal, la acción de las grandes transnacionales que disponen a su antojo de los mercados, el auge de la nombrada economía especulativa, el desarrollo de la tecnología y las ciencias no usadas equitativamente en función del bienestar humano, la destrucción progresiva del medio

ambiente y los efectos indeseados de fenómenos naturales, tienen inevitablemente influencia en la economía cubana. El ritmo de crecimiento cayó vertiginosamente e inundó con sus consecuencias todos los sectores de la sociedad cubana, que sin renunciar a los principios del modo de producción socialista, se ha ido adaptando y ganando espacio en las relaciones económicas internacionales y ha logrado no solo detener el proceso regresivo, sino mostrar incrementos en los últimos años, para lo que ha tenido que recurrir a un grupo de medidas, no todas deseables pero sí necesarias.

Con la consolidación, el desarrollo y la apertura económica de nuestro país, se hace imprescindible dar atención priorizada al sistema empresarial cubano, aplicando una eficaz política respecto a eficiencia económica con mejores controles y personal capacitado, realizando análisis económicos financieros de una forma sistemática y periódica dentro de las entidades, como instrumento para medir su actividad.

De ahí la necesidad de analizar cabalmente la situación económica financiera de las empresas, al encontrarse estas en un entorno difícil y convulso, deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos. Respecto a esto el Comandante Ernesto Che Guevara señaló: *“los sistemas de dirección se hacen cada vez más complejos de manera que hay que aumentar los conocimientos para poder estar constantemente a la altura de los problemas que se van creando y las nuevas exigencias de la producción...”*.<sup>1</sup>

De esta manera se expone la importancia para el desarrollo de la economía del país con vista a lograr la eficiencia económica en nuestras entidades, siendo ésta la base fundamental del Perfeccionamiento Empresarial, por tal razón, la condición necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el “Análisis Económico Financiero”, ya que representa un medio infalible para el control de los recursos y la evaluación de la situación económica financiera de la entidad como eslabón fundamental de la economía.

El logro de una mayor eficiencia es una tarea primordial en nuestro país de manera tal que se utilicen todas las potencialidades existentes. El cumplimiento de este objetivo requiere de la realización de trabajos o proyectos de investigación que permitan la

detección de las dificultades evidentes y ofrezcan vías de solución. El Ministerio de la Construcción es objeto de este proceso, dada la imperiosa necesidad de dotar a las organizaciones empresariales, de herramientas para la toma de decisiones que redunden en mejores resultados de su gestión. En las condiciones actuales de desarrollo que se exigen para nuestras organizaciones, considerar la concepción de asumir la aplicación de técnicas para la evaluación de la gestión económico financiera permite enriquecer la teoría y la práctica de los procesos productivos de las empresas, aportando la dinámica necesaria para asegurar su desarrollo estratégico como premisa para responder a las exigencias del contexto en que se desenvuelven con el fin de perfeccionar e incrementar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de la población.

La constante evolución y desarrollo de las finanzas, hace que su estudio sea un reto permanente para quien debe aplicar su utilidad en el mundo profesional. Como consecuencia de estos cambios el tesorero tiene hoy además de su tradicional papel de gestor de la liquidez de la empresa, controlar el adecuado cumplimiento de los compromisos de cobros y pagos.

En tal sentido los cobros y pagos entre las entidades económicas en el país deben funcionar de manera sistemática y estable a fin de que las relaciones financieras y la información que de ellas se derive, muestre realmente el movimiento de las mercancías y los servicios prestados, además coadyuve al establecimiento y control de la política monetaria y se utilice en el nivel empresarial como importante instrumento de control financiero.

En este entorno la toma de decisiones financieras a corto plazo y dentro de ellas las vinculadas con las cuentas por cobrar reviste gran importancia, para lo cual se requiere el uso de técnicas y métodos internacionalmente conocidos que permitan una valoración objetiva de las diferentes alternativas, lo que permitirá una mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros, sin embargo es casi generalizado el poco uso que le dan a las técnicas de administración financiera.

La Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas, inmersa en todo este proceso de transformaciones que conllevan la aplicación de nuevos mecanismos de administración presenta dificultades en el orden financiero, pues no se hacen análisis

económicos financieros donde se apliquen en las distintas partidas del capital de trabajo diferentes técnicas financieras que permitan conocer el comportamiento del ciclo operativo y por consiguiente los ciclos de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, lo que incide en el no conocimiento de las causas que generan la falta de liquidez en la entidad, de igual forma no se tienen en cuenta los resultados ni en días ni en veces de ciclos de cobro y pagos lo que además de que no se aplica un número suficiente de ratios financieros para conocer la situación en que concluyó el ejercicio económico y poderlo usar como una herramienta para las proyecciones futuras y así evitar que se repitan situaciones negativas, todo lo cual imposibilita correctas tomas de decisiones a favor de la elevación de la eficiencia económica de la empresa, es por ello que se ha definido el siguiente **Problema Científico**: “¿Cómo aplicar técnicas financieras en la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas para una mejor toma de decisiones?”.

El **objeto** de la investigación es la Gestión Económica Financiera.

#### **Objetivo General:**

Aplicar técnicas financieras en la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas para contribuir a una mejor toma de decisiones.

#### **Objetivos específicos:**

- Sistematizar los elementos teóricos de la administración de las cuentas por cobrar.
- Realizar el diagnóstico de la situación que presenta la entidad en relación a la gestión de las cuentas por cobrar y determinar su incidencia en el capital de trabajo de la empresa.
- Aplicar técnicas y procedimientos para la toma de decisiones relacionadas con la gestión y administración de las cuentas por cobrar.

El **campo de acción** lo constituye la administración de las cuentas por cobrar.

La **hipótesis** planteada en la investigación quedó definida como sigue: “si se aplican técnicas financieras en la administración de las cuentas por cobrar, en la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas entonces contribuirá a la obtención de

elementos de juicio para la toma de decisiones, lo que mejorara la política de cobranza a seguir por la entidad”.

El trabajo se ha estructurado en dos capítulos, en el primero de ellos se exponen los aspectos teóricos relacionados con el tema investigado, así como los procedimientos empleados para el cálculo de los resultados finales, a partir de los criterios de especialistas reconocidos en la materia; el segundo capítulo se realiza una caracterización de la empresa, un análisis de la situación actual de las cuentas por cobrar y su incidencia en el capital de trabajo y la formulación de una política para la administración de las cuentas por cobrar.

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

Entre los métodos utilizados para este trabajo están el materialismo dialéctico como uno de los métodos del conocimiento científico, el cual parte de leyes, principios y categorías generales, se refiere a que la naturaleza como la sociedad es comprensible, y se encuentran sujetas a leyes que el hombre es capaz de conocer, del nivel teórico fueron: el histórico-lógico el cual une el estudio de la estructura del objeto de investigación y la concepción de su historia, método causal este, consiste en establecer características (propiedades, cualidades, variables) que posee el objeto de investigación, precisar sus relaciones determinando cuáles de ellas son causas y cuáles efectos, el análisis y síntesis se utilizó durante toda la búsqueda bibliográfica, el hipotético-deductivo donde primero se formula una hipótesis, y después, a partir de inferencias lógico deductivas, arriba a conclusiones particulares, que posteriormente se pueden comprobar experimentalmente, el sistémico-estructural está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, y del nivel empírico: la observación, la tormenta de ideas, el análisis documental.

## **Capítulo I: La administración de las cuentas por cobrar en la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas.**

En el presente capítulo se tratan aspectos teóricos referidos a las decisiones financieras a corto plazo y la repercusión que estos tienen en la gestión del capital de trabajo, de igual forma se abordan los objetivos de las cuentas por cobrar, los aspectos a tener en cuenta para determinar el nivel óptimo de inversión en cuentas por cobrar y las políticas de administración del crédito comercial, su análisis y los costos asociados.

### **1.1 La Administración Financieras a corto plazo.**

En el proceso de la Administración Financiera las decisiones a corto plazo, ocupan la mayor parte del tiempo de trabajo de los directivos financieros en las organizaciones empresariales, pues involucran la gestión del ciclo corto de la empresa y su continuidad, así como la búsqueda de liquidez para pagar las obligaciones en el corto plazo.

De acuerdo al criterio de dichos autores, al inicio del proceso se ve la tesorería, quedando reemplazada esta por las existencias de materias primas y más tarde por la de productos terminados. Cuando estos son vendidos originan las *cuentas por cobrar*, y finalmente cuando los clientes pagan las facturas la empresa ve como resultado los beneficios y repone el saldo de tesorería. En este proceso sólo hay una constante: el fondo de maniobra sobre el cual refiere R. Brealey en su obra Fundamentos de Financiación Empresarial: "...esa es la razón por la cual el fondo de maniobra es una útil medida resumen de activos y pasivos circulantes....".<sup>2</sup>

Por lo que se puede afirmar que, el mantenimiento del equilibrio financiero a corto plazo exige del conocimiento detallado de las corrientes de entradas y salidas de efectivo del negocio, de su naturaleza, periodicidad y riesgo, a fin de mantener dicho equilibrio de forma continuada. Esta necesidad resulta vital para la empresa.

La base teórica que sustenta la utilización del fondo de maniobra para medir la liquidez: es la convicción de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes sobre los pasivos circulantes, se estará en mejores condiciones para pagar las cuentas en la medida que vencen.

La definición más frecuente del capital de trabajo neto consiste en la diferencia entre el activo circulante y pasivo circulante de una empresa, y expresa la magnitud de recursos

líquidos o casi líquidos de reserva con que cuenta la entidad. Permitiéndole no necesitar una sincronía total entre ingresos y gastos

Sobre el particular Weston en su obra citada plantea: "El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivos, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios)".<sup>3</sup>

Aguirre Sábada, en Fundamentos de Economía y Administración Empresariales, plantea que las decisiones de administración del capital de trabajo y su control es una de las funciones más importantes de la administración financiera, entre ellas se encuentran:

- 1- El activo circulante, fundamentalmente las cuentas por cobrar y el inventario que representan la inversión más alta de la inversión en activos dentro de muchas empresas. El pasivo circulante constituye a menudo una fuente de financiamiento importante, ya que muchas veces es imposible conseguir préstamos.
- 2- El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas. Ante una declinación de las ventas poco hay que hacer por parte del financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sin embargo, puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovar los inventarios con mayor rapidez, adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.<sup>4</sup>

Las definiciones dadas, evidencian el objetivo primordial de la gestión del capital de trabajo, que a juicio del autor, consiste en maniobrar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa en vista que se mantengan un nivel aceptable de los mismos así como su utilización eficiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, al de establecer la política de inversión en activos corrientes, la variable de decisión apropiada es la composición de los vencimientos o liquidez; es decir, la conversión de estos activos en efectivos; además se requiere la identificación de los diferentes costos de las políticas financieras alternativas a corto plazo. Identificándose dos tipos de políticas al respecto: *flexible* y *restrictiva*. La primera



presupone el mantenimiento de grandes montos de efectivos, grandes inversiones de inventarios y términos de créditos liberales, la segunda por el contrario, conlleva bajos niveles de efectivo, inversiones de inventarios pequeños y limitadas ventas a crédito, lo que conlleva a elevar el riesgo de la política asumida, pero un consecuente incremento del rendimiento.<sup>5</sup>

Las políticas financieras flexibles son más costosas al requerir mayores salidas de caja para financiar efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, y por otro lado, serían mayores también las entradas futuras de caja al ser estimuladas las ventas por el uso de políticas de crédito que proveen un financiamiento liberal a los clientes, los altos montos de inventario propiciarían un servicio de entrega rápida y se podrían cargar altos precios por las condiciones anteriores, unido a lo cual, el riesgo de faltantes se vería reducido.

De lo anteriormente planteado podemos resumir que: las decisiones financieras a corto plazo se ocupan de la problemática relacionada con la financiación del activo circulante, o sea, buscar los fondos suficiente para hacer frente a las inversiones a corto plazo, con el fin que no exista desfase entre los cobros y pagos que puedan ocasionar flujos de caja negativo, y la necesidad de disponer de flujos de tesorería.

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

En el epígrafe anterior se evaluó que la gestión del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas que se incluyen en el activo y pasivo circulante, por lo que cada una de las partidas que forman estos dos grupos deben gestionarse de manera eficiente con vista de mantener niveles de liquidez acertados.

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

Debido al deterioro existente y la tendencia al crecimiento en los ciclos de cobro en algunos organismos, en los últimos años se le ha prestado más atención a la problemática de cobros y pagos, sin embargo es evidente que aun existen múltiples

violaciones de las normas bancarias establecidas y en los contratos de compra venta de mercancías al incumplirse los compromisos fijados.

Las organizaciones empresariales deben fijar una política crediticia para sus clientes. Según Gitman, "...Las cuentas por cobrar son derechos exigibles provenientes de ventas, servicios prestados, préstamos o anticipos otorgados; representan el crédito comercial que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta..."<sup>6</sup>. Deben ser analizadas y mostradas de acuerdo a los conceptos que las motivaron (clientes, empleados, otras entidades, etc.) separando las que provienen de las ventas a crédito, de las que no tienen ese origen.

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa y su gestión consta de cinco etapas principales que se detallan a continuación:

- ✓ Deberán determinarse las condiciones de venta, el tiempo que se concederá a los clientes para que paguen sus facturas, si se está dispuesto a ofrecer un descuento por pronto pago.
- ✓ Habrá que decidir el comprobante de deuda que se va a exigir, la forma de contrato con el cliente.
- ✓ Deberá analizarse la probabilidad de pago de los clientes, emitiéndose según los historiales previos de los clientes o de los pasados estados financieros, tomándose como base las referencias bancarias.
- ✓ Decidir cuánto crédito se está dispuesto a conceder a cada cliente, denegando los potenciales clientes dudosos, o aceptando el riesgo de unos pocos insolventes como parte del coste de crear una clientela permanente.
- ✓ Una vez concedido el crédito, se presenta el problema de recaudar el dinero cuando llega el vencimiento siendo necesario seguir la marcha de los pagos. previendo, que hacer con los morosos.

Diversos aspectos de la administración de las cuentas por cobrar requieren de una preparación detallada, uno de ellos se refiere a las clasificaciones de las mismas. En la literatura consultada, autores como Lawrence Gitman y Fred Weston entre otros,

clasifican a las cuentas por cobrar de la siguiente forma. Este criterio de clasificación es compartido por el autor del trabajo.

- ✓ Atendiendo a su origen: a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados y otros deudores, separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.
- ✓ Atendiendo a su disponibilidad: inmediata o corto plazo y a largo plazo.

En síntesis se puede afirmar que el objetivo fundamental de las cuentas por cobrar es:

- ✓ Estimular las ventas y ganar clientes. Se tiende a considerarlas como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes.
- ✓ Está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia. Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa.
- ✓ Es utilizado como herramienta de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades, para proteger su posición en el mercado.

#### **1.1.1 Política a seguir para determinar el nivel de inversión en cuentas por cobrar.**

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

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

*Cuentas por cobrar a capital neto de trabajo:*

Es la relación de la inversión al capital neto de trabajo y se obtienen a través de la siguiente razón:

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

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

*Cuentas por cobrar a activos circulantes:*

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

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

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

*La inversión de las cuentas por cobrar:*

Se determina por el *volumen de las ventas a crédito* y por el *plazo promedio en días que transcurre* entre la fecha de venta y la fecha de cobranza.

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

*Promedio de cobranzas.*

Se obtiene tomando como base el resultado de la razón “cuentas por cobrar a ventas” multiplicado por los días del año comercial (360) para obtener los días de crédito, o por 12 para obtener los meses. (Plazo promedio de cuentas por cobrar).

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas anuales}}$$

$$360$$

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

emplean distintos procedimientos de cobro haciéndose más personal y estricta esta gestión.

#### *Rotación de las cuentas por cobrar.*

El índice de rotación de las cuentas por cobrar puede ayudar a juzgar la calidad del trabajo de una empresa en el otorgamiento y cobro de sus cuentas con los clientes.

El análisis por medio de razones financieras ayuda a determinar la rotación de las cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el período promedio de cobranza para que sobre la base de lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados.

El promedio de cuentas por cobrar se calcula sumando el saldo de cuentas por cobrar al inicio del período analizado con el saldo final del mismo y dividir entre dos.

En el total de las ventas a crédito, dividida entre el promedio mensual de ventas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por ventas de artículos son recuperados. Esta razón financiera únicamente tiene aplicación en las empresas que venden a crédito; la cual permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como el atinado de la política en el otorgamiento de los créditos. Al relacionarse la rotación de cuentas por cobrar con un cierto número de días (360), es posible conocer los días que tarda la rotación de cuentas por cobrar.

#### *Análisis comparativo de saldos.*

Este análisis se lleva a cabo comparando los saldos dentro de un determinado tiempo para observar cómo ha avanzado la cobranza de las cuentas a cargo de los clientes, con el fin de modificar la política de cobranzas, de otorgamiento de créditos o reafirmarlas.

#### *Análisis por antigüedad de saldos.*

Este se realiza clasificando los saldos a cargo de los clientes por antigüedad de su vencimiento, pudiendo ampliar o restringir.

Este análisis puede variar en dependencia de las necesidades de la empresa pero muestra el saldo real en un momento determinado de cada cliente. Es conveniente el estudio individual de cada uno de los saldos vencidos con objeto de precisar las causas que en cada caso originan acumulaciones de saldos. Si el estudio de éstos, determina

que algunos saldos se vencieron injustificadamente, sin que el cliente hiciera nada por reducirlos, se pueden tomar las siguientes medidas:

- ✓ Iniciar una campaña especial de cobranza.
- ✓ Restringir las ventas a crédito al cliente moroso.
- ✓ De ambas cosas a la vez.
- ✓ Cambiar las bases de operaciones a crédito con el cliente moroso.
- ✓ Análisis de clientes por antigüedad de saldos.

La deficiencia en la inversión de clientes se debe a diferentes causas entre las que se encuentran: mala situación económica en general y del mercado especial en el cual opera la empresa, generosidad en la concesión de créditos, política equivocada de venta basada sobre la idea de que el propósito de los negocios es vender en abundancia, olvidando que no son las ventas sino las utilidades el fin o meta de los negocios y deficiente política de cobros.

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

- ✓ Gastos de cobranza en general.
- ✓ Intereses de capital tomado en préstamos para suplir los medios de acción invertidos en dichos excesos.
- ✓ La pérdida de los clientes morosos.

## **1.2 Estrategia de administración de las cuentas por cobrar.**

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

Principales elementos a conocer por cada una de las etapas para la administración de las cuentas por cobrar:

*Política de crédito.*

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

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

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

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

- ✓ *Carácter*: se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de pagar sus obligaciones. El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante se utilizan para evaluar su reputación.
- ✓ *Capacidad*: es la posibilidad del solicitante para pagar sus deudas. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y la razón de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante. También puede complementarse este por la observación física de sus activos.
- ✓ *Capital*: viene dado por la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario, a menudo se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable sus razones de rentabilidad para evaluar su capital.

- ✓ *Colateral:* consiste en la cantidad de tiempo que el solicitante tiene disponible como la garantía para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de tiempo disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa no recupere sus fondos y el solicitante no cumpla con los pagos, una revisión del balance general del solicitante así como el cálculo del valor de sus activos ayudan a evaluar su garantía colateral.
- ✓ *Condiciones:* está relacionado con el impacto que ejercen las tendencias económicas generales sobre la empresa o sobre desarrollos especiales en cierta área de la economía y pueden influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

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

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

Para determinar la política de crédito más adecuada las empresas pueden aplicar las siguientes variantes:

- ✓ Evaluar las alternativas costo-beneficio.
- ✓ Aplicación de modelos matemáticos que permitan tomar la decisión adecuada.

En la alternativa costo-beneficio se relacionan las utilidades y los costos que se obtienen al proponer una modificación en la política de crédito que aplica en ese momento la entidad, para determinar a través de un análisis comparativo cual de las alternativas es más conveniente.



La aplicación de modelos matemáticos-estadísticos en las empresas ha servido para enfrentar las problemáticas que existen en torno a la administración de las cuentas por cobrar, uno de los modelos es el sistema de puntaje de crédito a través de un sofisticado método estadístico denominado Análisis de Discriminante Múltiple (MDA), con el fin de evaluar la calidad del crédito. Los modelos MDA tienen como propósito registrar el puntaje en relación con la calidad de un crédito, tomando como base aquellas variables que se consideren importantes para diferenciar entre los clientes de crédito potencialmente buenos y malos y plantea "...una de las principales ventajas de un sistema de puntaje de crédito del tipo MDA es que la calidad del crédito de un cliente se expresa como un solo valor numérico en lugar de expresarse como una evaluación subjetiva de un número de diversos factores".<sup>7</sup>

El sistema de puntaje de crédito del tipo MDA representa una ecuación donde la variable dependiente constituye el puntaje de crédito del cliente y las tres o más variables independientes son factores relacionados con la fuerza financiera y la capacidad para pagar una deuda si a dicho cliente se le concediera crédito, después de calcular el puntaje de crédito de un cliente, se compara este valor con el que propone la empresa y se decide si se otorga crédito o no.

Calificación del crédito: Es una técnica estadística por la cual varias características financieras se combinan para formar un solo puntaje que representa la calidad crediticia de un cliente

$$S = w_1X_1 + w_2X_2 + w_3X_3 + w_4X_4$$

**Donde:**

$X_1$  = Capital de trabajo neto/ ventas (expresado en %)

$X_2$  = Deuda/activos (%)

$X_3$  = Activos/ ventas (%)

$X_4$  = Margen de utilidades neto (%)

Las w son coeficientes(o ponderaciones).

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

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

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

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

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

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

Análisis del crédito.

Es un proceso de recopilación y evaluación de la información de crédito de las solicitudes para determinar si estas están a la altura de los estándares de crédito establecidos por la empresa, además determina el monto por el cual la empresa que contrae la deuda va a responder y puede según la información recogida establecer las líneas de crédito a clientes importantes para eliminar así la necesidad de modificar constantemente el crédito que se va a conceder.

La aplicación de las normas de crédito requiere implícitamente de una medición de la calidad del crédito, la cual se define en términos de probabilidad de que un cliente

incurra en un incumplimiento respecto a sus obligaciones. La estimación probabilística para un cliente determinado en su mayor parte es un juicio subjetivo.

Existen fuentes internas y externas de información del crédito.

Fuentes internas.

1. Una solicitud de crédito que incluye referencias.
2. El historial de pago del solicitante.
3. Información de representantes de ventas y otros empleados.

Fuentes externas.

1. Estados financieros de años recientes.
2. Informaciones de agencias clasificadas de créditos.
3. Informes de oficinas de créditos.
4. Archivo de créditos asociados.

Después de haber obtenido la información necesaria del cliente se procede a realizar un análisis y evaluación de la misma. La evaluación de esta información de crédito debe iniciarse con el cálculo de razones financieras haciendo énfasis en la liquidez, rentabilidad, deuda y apalancamiento de la empresa apoyándose en los estados financieros, luego se realizan comparaciones de razones similares en años diferentes para determinar alguna tendencia que sea significativa.

Este análisis debe desarrollarse ajustado a las necesidades de la empresa que concederá el crédito, donde juega un papel determinante en la toma de decisión el juicio subjetivo del analista financiero, pues basándose en la interpretación subjetiva de los estándares del crédito se determinará si se debe conceder el crédito al solicitante y el monto del mismo.

Condiciones de crédito.

Especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito; al igual que en los estándares del crédito cualquier cambio o modificación en uno de los aspectos de las condiciones de crédito de la empresa tienen su efecto sobre las variables: utilidades, ventas, período medio de cobro, estimación de cuentas

incobrables, por tanto al decidir si se realiza un cambio o no se debe tener presente la incidencia del mismo en la relación costo-beneficio.

Las condiciones de crédito tienen tres componentes fundamentales:

- Descuento por pronto pago.
- Período de descuento por pronto pago.
- Período de crédito.

Descuentos por pronto pago: cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pronto pago ahora lo hagan. La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en el período promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades. El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

El efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen

relación con el período promedio de cobro. 2/10 neto 30, esto significa que el término del crédito es de treinta días pero si se realiza el pago en los primeros diez días se ofrece un descuento del 2% de la factura. Estas condiciones pueden establecerse por el director conociendo el costo y los beneficios del mismo.

Los términos de crédito de la empresa comprenden:

1. Condición de crédito comercial: efectivo por adelantado, efectivo a la entrega, al contado.
2. Condición estándar: neto 30, neto 60.
3. Condición de descuento: 2/10 neto 30, incluye un porcentaje de descuento, una fecha de pago con descuento y una fecha de pago neto. El comprador puede aprovechar un descuento del 2% si paga a más tardar el décimo día después de la fecha de facturación, de lo contrario debe pagar el monto total a más tardar 30 días después de la fecha de facturación.
4. Condiciones de próximo: " 10<sup>o</sup>. prox<sup>8</sup>", "25 <sup>o</sup>.prox.", "2/10.prox. neto30<sup>9</sup>"

A consignación: El vendedor envía las mercancías al comprador pero este no tiene la obligación de pagar hasta que ha vendido o usado esa mercancía.

*Período de descuento por pronto pago:* el efecto neto de los cambios en el período de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el período promedio de cobro. Cuando se aumenta un período de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el período medio de cobros.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el período del descuento porque muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el período medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el período medio de cobros es difícil de cuantificar.

*Período de crédito:* los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el

período de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el período de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Política de cobranza:

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que esta sigue para recaudar sus cuentas por cobrar vencidas por lo regular se emplean diversos procedimientos de cobranza.

Al respecto Richard, Brealy y Stewart en su obra Fundamentos de Financiación Empresarial plantean “ Sería estupendo que todos los clientes pagaran su factura en la fecha debida, pero no lo hacen y puesto que ocasionalmente también usted difiere sus cuentas a pagar, después de todo no lo puedo culpar”.<sup>10</sup>

De acuerdo a la antigüedad de las cuentas por cobrar y a la importancia de cada una, se deben llevar a cabo ciertas actividades adicionales. Las alternativas seleccionadas en cada caso, deben implementarse de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos.

Procedimiento de cobranza: Es el método que utiliza la empresa para realizar sus cobranzas, las cuales se pueden llevar a cabo de la siguiente manera: cobranza directa; esta se lleva por la caja de la empresa por este medio, los clientes le cancelan directamente a la empresa y, cobranzas por medio de cobradores, dichos cobradores son los bancos los cuales por llevar a cabo la cobranza se quedan con un porcentaje del cobro.

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

- Minimizar cuentas incobrables a través del establecimiento de límites de crédito apropiados para cada cliente.
- Registrar los pagos de clientes rápida y certeramente.
- Tomar acción inmediata y efectiva dada una factura vencida.

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

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta.

### **Costos y beneficios asociados a la administración de las cuentas por cobrar.**

Como se planteó el objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de las mismas.

Por tanto el mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

El costo se considera como un gasto que realiza la empresa para llevar a cabo sus actividades productivas, este está determinado por la cantidad de trabajo incorporada a la mercancía. El beneficio entra en el costo de transformación de la mercancía que son todos aquellos egresos que hacen posible tener mercancía para poderla convertir en cuentas por cobrar a clientes y a su vez en dinero y este en utilidades ya que este es el fin primordial que toda empresa debe tener.

A continuación se hace referencia a los costos principales asociados a las cuentas por cobrar en los que incurre la empresa: Costo de cobranza.

Si la política de la empresa es vender estrictamente al contado, no tendrá costo de cobranza porque todos los clientes harían su pago a la hora de recibir las mercancías, ocurre al extender crédito porque tendrá que contratar personal, conseguir fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuáles clientes son confiables y sostener de modo general un departamento de crédito proveyéndolo de elementos esenciales como papelería, gastos de correo y tiempo de computadora.

### *Costo de capital.*

Una vez que la empresa decide otorgar crédito, tiene que obtener recursos para financiarlo. Debe pagar a sus empleados, a sus proveedores de materias primas y a todos aquellos que fabrican y distribuyen el producto mientras espera a que el cliente pague por el mismo. La diferencia de tiempo implica que tendrá que conseguir recursos por fuera (o utilizar los generados internamente, que se podrían invertir con más provecho en otra parte) para cumplir con sus pagos mientras espera los de sus clientes. Se expresa a través de la siguiente expresión matemática:

$$\text{Necesidad de Financiamiento} = \frac{\text{Ciclo de cobro} \times \text{Desembolsos de efectivo anuales}}{360}$$

### *Costos de morosidad.*

Si el cliente no paga a tiempo, hay que asumir otros costos. Hay que pagar el costo de los recordatorios que se envían por escrito, de las demandas por vía legal, de las llamadas telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar. Si la empresa se ve en el caso de pasar la cuenta a una agencia de cobros como pago por los servicios de la agencia. La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, lo cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el período de cobro normal y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Costo de oportunidad de los recursos inmovilizados} = \text{Nivel de las cuentas por cobrar} \times \text{Costo de oportunidad empresa}$$

### *Costo de incumplimiento.*

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

### *Beneficios.*

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



La administración de las cuentas por cobrar constituye una herramienta fundamental dentro de la administración financiera, pues al determinar su nivel óptimo contribuye a la correcta determinación del otorgamiento del crédito y a la capacidad que tenga la organización para afrontarlo.

Las cuentas por cobrar constituyen un medio de crédito para los clientes que facilita la dinámica de las operaciones comerciales de la entidad.

La aplicación del diagrama de Pareto es conveniente, pues ello permite clasificar los clientes y centrar la atención en aquellos con un peso considerable en la gestión financiera de la entidad.

## **CAPITULO 2: Situación actual de la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas.**

En el capítulo 1 se han expuesto los elementos teóricos principales sobre la administración del capital de trabajo y las cuentas por cobrar, este capítulo centra su atención en el comportamiento de los principales indicadores financieros que evalúan la situación de las cuentas por cobrar y su incidencia en el capital de trabajo en la empresa objeto de estudio.

### **2.1 Caracterización de la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas.**

Fue fundada en junio de 1966 por Resolución del Ministerio de la Construcción como Empresa de Materiales de la Construcción No 2 de Las Tunas

#### **Objeto Social:**

1. Producir, transportar y comercializar de forma mayorista áridos incluyendo la arena sílice y otros materiales provenientes de la cantera, pinturas, yeso, cal y sus derivados, sistema y productos de arcilla y barro, elementos de hormigón, terrazo, aditivos, repellos texturizados, monocapas, cemento cola, mezcla deshidratada, losetas hidráulicas, elementos de hierro fundido y bronce, productos para la industria del vidrio y la cerámica, productos refractarios,

hormigones hidráulicos, recubrimientos e impermeabilizantes, incluyendo su aplicación; carpintería de madera, incluyendo su montaje y ofrecer servicios de posventa, todos ellos en moneda nacional y divisa.

2. Brindar servicios de mantenimiento y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales de producción de materiales de construcción, de laboratorios para ensayos de materiales de construcción, complementarios y transporte especializados, de transportación de carga general, de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transporte automotor, construcción y complementarios, así como sus agregados, de alquiler de almacenes, de parqueo, de alquiler de locales, servicios científicos-técnicos y ejecución de proyectos, así como asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de materiales de construcción, servicio especializado de voladura, incluyendo su proyecto, producir y comercializar de forma minorista excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a sus trabajadores y de almacenamiento y expendio de combustible y lubricantes, este último solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción, todo ello en moneda nacional.

La Empresa trabaja en tres ramas fundamentales: Cantera, Hormigón, y Cerámica Roja, produciendo materiales como: áridos, elementos de pared, de piso, de techo y carpintería de madera. Estas producciones permiten responder a las necesidades de la provincia en materia de construcción y reparaciones de obras para los programas que lleva a cabo el país.

La estructura organizativa de la empresa es plana, existiendo tres niveles entre el Director General y el Jefe más cercano a la producción, dos niveles funcionales y uno ejecutivo. Posee flexibilidad y combinado de mando permitiendo el cumplimiento de los objetivos y misión de la organización.

La organización se plantea la siguiente Visión: Somos líderes en la producción de materiales de la construcción en el territorio, nos distinguimos por aplicar y desarrollar progresivamente un sistema de gestión de la calidad que satisface la expectativa de los clientes y nos permita mantener una posición de competitividad en unión de lograr la excelencia. Contamos con directivos y trabajadores motivados, con alto desempeño y

sentido de pertenencia, con tendencia de asumir la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones como vía para llegar a la auto dirección de los procesos.

**Clientes:** Las producciones se comercializan a través de los establecimientos de producción y comercialización de la empresa,

Las formas de cobro empleadas son las transferencias bancarias, cheques de banco y las letras de cambio.

**Estado:** Las relaciones financieras con el Estado se manifiestan a través del pago de impuestos y contribuciones por diferentes conceptos de acuerdo a la legislación vigente,

### **Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en el capital de trabajo.**

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

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

En este sentido el análisis de las cuentas por cobrar reviste gran importancia, teniendo en cuenta que la inversión en estas partidas del activo circulante representa aplicaciones de recursos que se transforman en efectivo para culminar el ciclo financiero a corto plazo de la empresa.

Se muestran razones financieras sugeridas por varios autores, las cuales son compartidas por el autor, que miden la inversión que se tiene de cuentas por cobrar con relación a capital de trabajo, activo circulante y ventas.

Es de mucha utilidad conocer la antigüedad de las cuentas por cobrar detalladas por edades y clientes, para de ese modo tomar medidas que permitan disminuir el saldo de las cuentas por cobrar siempre y cuando no disminuyan las ventas.

Teniendo en cuenta la situación que presentan los cobros en la empresa se realizará un análisis de antigüedad de cuentas por cobrar por organismos.

Como se ha planteado poseer un capital de trabajo muy elevado involucra en principio disponer de un mayor margen para hacer frente al pago de deudas, pero por otra parte una elevada inversión en circulante exige de la determinación de su financiamiento y sus costos. Por estas razones el monto de fondo de maniobra deberá plantearse de acuerdo con una estrategia previamente definida, y dependerá de la naturaleza y tipo de actividad que se lleve a cabo.

Teniendo en cuenta que el nivel de capital de trabajo depende del tiempo que se prolongue el ciclo de efectivo y el mismo se determina mediante la siguiente expresión:

$$\text{Ciclo de efectivo}^* = \text{Ciclo de Inventario} + \text{Ciclo de cobro} - \text{Ciclo de Pago}$$

## **2.4 Política para la administración de las cuentas por cobrar en la Empresa de Materiales de la Construcción de Las Tunas.**

Para el desarrollo de este epígrafe se parte de la aplicación de herramientas como el Diagrama de Pareto y otros métodos, por tanto las explicaciones que se presentan tienen como objetivo delimitar los pasos e informaciones que se necesitarán para su aplicación, en la empresa objeto de estudio.

### **2.4.1 Costos relevantes asociados a la administración de las cuentas por cobrar.**

Como se manifestó el objetivo de la política de cuentas por cobrar consiste en promover las ventas y las utilidades hasta el punto en que el rendimiento de la inversión en cuentas adicionales continúe siendo inferior al costo. Por tanto la determinación de los principales costos asociados con las cuentas por cobrar reviste extraordinaria importancia para la toma de decisiones en este campo.

El autor comparte el criterio de clasificación asumido por Bolten en su obra, donde los clasifica en cuatro grupos: los de cobranza, capital, morosidad e incumplimientos.

En la empresa que se está analizando, se realiza el cálculo de los costos más relevantes relacionados con los trabajadores del área comercial y del área de

contabilidad de la empresa puestos en función de esta tarea diariamente. Se reitera que estos gastos no está indicado por el organismo rector se registren en la contabilidad, lo que se expone es un supuesto sobre la base disponible para realizar estos cálculos que pueda dar una idea de lo que le implica a la empresa el mantenimiento de altas cuentas por cobrar.

#### **2.4.2 Variables de la política de administración de cuentas por cobrar.**

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

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

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

Condiciones de créditos.

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

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

Otra de las variables que se analiza es la referida a la aplicación de recargo por mora a los clientes que incumplen lo pactado en los contratos.

Si tenemos en cuenta el saldo de las cuentas que se encuentran fuera de los términos establecidos obtendríamos el siguiente resultado.

### **Política Crediticia.**

Una política de crédito puede modificarse alterando las condiciones, los estándares o la práctica de cobranza, lo que puede afectar las ventas, pero también puede afectar el costo de la mercancía vendida, los gastos por deuda incobrables, los costos de mantenimiento de cuentas por cobrar y otros costos administrativos, a continuación se procederá a calcular el Valor Presente Neto de un cambio de política crediticia como método para determinar si la política propuesta procede o no.

Para mostrar el procedimiento a seguir se escogieron los clientes según lo planteado en el Diagrama de Pareto.

*Grupo 1:* Existen 6 clientes, que efectuaron compras por cerca del 80 %, resultando estos los de mayor importancia.

*Grupo 2:* Clasificaron 6 clientes, que garantizaron el 15 % de las compras..

*Grupo 3:* Se encuentran 6 clientes que generan el 5% de las ventas..

La fórmula matemática a emplear para el cálculo del Valor Presente Neto cuando se ofrecen descuento es la siguiente:

$$\text{VPN} = \frac{\text{ventas (1-tasa de descuento)}}{1 + \text{costo de capital} \times (\text{período de pago}/360)}$$

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

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

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

La aplicación del descuento por pronto pago en una determinación correcta en cuanto a los porcentos de descuentos y los días, es oportuno pues genera beneficios al

reducirse el período de cobro con influencia positiva en la administración del efectivo y de los inventarios.

Mediante el análisis de la variación del capital de trabajo es posible conocer las causas los aumentos y las disminuciones en sus distintas partidas, lo que permite dirigir la toma de decisiones hacia objetivos concretos en aras de la elevación de la eficiencia económica de la entidad.

### **Conclusiones.**

1. En la Empresa de de Materiales de la Construcción de Las Tunas no se aplican técnicas financieras en la administración de las cuentas por cobrar, lo que limita la elevación de la eficiencia económica.
2. En la entidad no existe una eficiente gestión de cobros
3. En el período analizado la empresa disminuye tanto su capital de trabajo como sus niveles de liquidez, presentando saldos inmovilizados de recursos por la falta de control de los flujos de caja, obstaculizando la rotación del efectivo.
4. No se calculan los costos que intervienen en la gestión y mantenimiento de las cuentas por cobrar, no conociéndose el punto en que se podrían resarcir los mismos maximizando este activo.
5. El personal del área económica contable no cuenta con los conocimientos suficientes para la aplicación de diferentes técnicas en la administración de las cuentas por cobrar

### **Bibliografía.**

- 1- Acosta Ferrales Kenia, Administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en el capital de trabajo. Universidad de Las Tunas, 2008.
- 2- Aguirre Sábada, Alfredo, Fundamentos de Economía y Administración Empresariales. Editorial Pirámide S.A.
- 3- Álvarez López, José, Análisis de balances. Auditoria, Agregación e Interpretación. Editorial Donostiarra S.A.
- 4- Bayos Sardiñas, M y Benítez Miranda, MA, Diccionario de Términos Económicos; Editorial Pueblo y Educación.

- 5- Brealey, Richard y Myers, Steward, Fundamentos de Financiación Empresarial; Editorial Mac Graw-Hill/ Interamericana de España, 1993.
- 6- Colectivo de Autores, Técnicas para analizar Estados Financieros, Grupo Editorial Publicentro, 2002.
- 7- E. Bolten, Steven, Administración Financiera. Editorial Limusa-Noriega, 1996.
- 8- Gitman, Lawrence, Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I. Editorial MES.
- 9- Hongren, C, Contabilidad Financiera. Tomo I y II. Editado por el Ministerio de Educación Superior.
- 10- Meigs y Meigs, Contabilidad. La base para la toma de decisiones gerenciales. Editorial MES.
- 11- Moreno, J, Las Finanzas en las Empresas. Editado por el Ministerio de Educación Superior.
- 12- Perdomo, A, Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
- 13- Pérez, L. y Rodríguez, F, Análisis de la Situación Financiera de la Empresa. Editorial Pueblo y Educación, 1986.
- 14- Ramirez Padilla, David Noel, Contabilidad Administrativa, Segunda Edición, Editorial Mac Graw Hill. 1980.
- 15- Suárez, Andrés, Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa. Editorial Pirámide S.A., 1993.
- 16- Van Horne, James C., Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1998.
- 17- Viscione Jeny A, Análisis Financiero Principios y Aplicaciones. Editorial Limusa, 1991.
- 18- Weston, Fred y Copeland, Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I. Editorial MES.



19- Weston, J.F. y Brigham, E.F., Finanzas en Administración. Editorial Interamericana S.A., 1987.

---

<sup>1</sup> Revista Economía y Desarrollo No. 7. Consideración sobre los Costos de Producción como base para el análisis de las empresas, sujetas al Sistema Presupuestario. La Habana 1971.

<sup>2</sup> A. Braley, Richard. Fundamentos de Financiación Empresarial, Editorial Mc.Graw Hill-Interamericana de España, 1993. pág.287.

<sup>3</sup> Weston, Fred. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial MES. pág. 167

<sup>4</sup> Aguirre, Sábada A. Fundamentos de Economía y Administración Empresariales. Editorial Pirámide S.A. pág.312.

<sup>5</sup> Se parte de la riesgo-rendimiento, es decir a mayor riesgo mayor rendimiento.

<sup>6</sup> Gitman, Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial MES. pág. 211.

<sup>7</sup> Douglas R. Emery. Fundamentos Administración Financiera. pág. 46.

<sup>8</sup> Se refiere a que las facturas deben pagarse a más tardar el día 10 del mes próximo.

<sup>9</sup> Significa que las facturas pagadas a más tardar el 10 del mes siguiente recibirán descuento del 2%.

<sup>10</sup> A.Brealy, Richard. Fundamentos de Financiación Empresarial. Editorial Mc, España. pág .903.

\* Ciclo de caja, período medio o de maduración, ciclo de conversión en efectivo, son diferentes denominaciones del ciclo de efectivo.