

## **“Evaluación de la política de crédito comercial en empresas seleccionadas”**

**Autora: MsC. Anneleisy Azcuy Robaina**

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Universidad de la Habana

Cuba

Nuestro país vive intensamente un proceso de mejoramiento continuo, realizando grandes esfuerzos en pos de subsanar los insuficientes mecanismos económicos – financieros. Uno de los aspectos más polémicos ha sido la gestión de cobros y pagos. En tal sentido el Banco Nacional de Cuba se dio a la tarea de buscar alternativas y para ello presentó en el año 1996 a la Comisión Central de Divisas una propuesta de modificación al sistema de cobros y pagos que existía.

Las medidas tomadas no lograron grandes avances, por lo que se hizo necesario perfeccionar el sistema de cobros y pagos. Desde el 1<sup>o</sup> de Noviembre del 2000 se pusieron en vigor las Resoluciones 56 y 64 del Banco Central de Cuba, con el objetivo de ordenar esta actividad e introducir modificaciones y nuevos instrumentos de pago.

Esta nueva normativa para los cobros y pagos toma como base lo establecido por el Código de Comercio en sus artículos X y XI sobre las Letras de Cambio y los Pagarés y homologa la legislación cubana con la práctica internacional al reconocer las reglas y usos uniformes relativos a los créditos documentarios, las garantías a primera demanda y las relativas a cobranzas, como las formas en que se realizarán estas operaciones.

Aún así, estas medidas no son suficientes para resolver la ineficiencia en el sistema de los cobros y pagos, ya que el empresariado ha mostrado resistencia a su aplicación, influyendo en ello un cierto grado de desconocimiento de las ventajas que proporcionan los nuevos instrumentos de cobro, sus diversos usos, así como el desinterés en perfeccionar el acto de comercialización, venta y cobro de productos y / o servicios.

Por otra parte, si las empresas independientemente de la ley que se promulgue, no definen los procedimientos a seguir de acuerdo a sus particularidades como entidad, resulta imposible aplicar estas medidas de forma satisfactoria, es decir, las empresas deben poseer un manual de procedimientos que defina de forma clara y detallada los pasos consecutivos o actividades necesarias para iniciar, desarrollar, concluir y relacionar las operaciones que tienen lugar en ellas.

En tal situación se vio la empresa comercial TECNOAZUCAR, en la cual el crédito a corto plazo, constituía un punto crítico, debido, entre otras cosas a la desorganización que se existía en el área que operaba con la cuentas por cobrar y la insuficiente aplicación de técnicas financieras. Como propuesta se elaboró un

diagrama de flujo específico para esta empresa del cual se desprendieron un conjunto de medidas, lo cual contribuyó a un mejoramiento sustancial de la política de crédito comercial.

Como propuesta se elaboró un diagrama de flujo específico para esta empresa del cual se desprendieron un conjunto de medidas, lo cual contribuyó a un mejoramiento sustancial de la política de crédito comercial.

Este trabajo pretende hacer extensiva la propuesta expresada anteriormente a otras empresas cubanas que sean comercializadoras, en las cuales se detectó el problema siguiente: **Insuficiencia en la política de crédito comercial en un conjunto de empresas clientes de CONAS, S.A., al no tener en cuenta la organización de esta actividad, ni tener aplicadas las técnicas financieras relacionadas con el crédito comercial.**

Con vistas a dar solución a este problema, se plantea la **hipótesis** siguiente: **La aplicación de las técnicas financieras y la elaboración de un diagrama de flujo para las empresas clientes de CONAS, S.A. constituyen un mecanismo efectivo para mejorar la gestión de crédito a corto plazo.**

Para ello, la investigación se estructuró con vistas a garantizar el **objetivo general** de: **elaborar un procedimiento para un conjunto de empresas clientes de CONAS, S.A., que constituyan una guía para mejorar su gestión de crédito a corto plazo.**

En función de alcanzar el propósito anteriormente plasmado se han trazado los **objetivos específicos siguientes:**

- Profundizar en los aspectos teóricos concernientes a la administración del crédito comercial y la organización en el ámbito empresarial.
- Diagnosticar la estrategia seguida por un conjunto de empresas clientes de CONAS, S.A., a fin de revelar los problemas fundamentales que presentan los procedimientos que utilizan las mismas en materia de crédito comercial actualmente.
- Fundamentar el procedimiento y las medidas que garanticen el logro de una eficiente administración del crédito comercial en un conjunto de empresas clientes de CONAS, S.A.

## Desarrollo

Mediante la observación de los registros contables, así como resultado de las entrevistas realizadas al personal y a especialistas de las áreas económicas de las entidades objeto de análisis, se pudo profundizar un poco más con relación a la política de crédito comercial de las empresas seleccionadas.

Por otra parte, la actividad fundamental de estas cuatro empresas es la comercialización, y si no funciona de manera adecuada, las entidades en su conjunto estarían incumpliendo con su razón social, y con ello no alcanzarían el propósito de aumentar cada vez más su rentabilidad.

Los diagnósticos realizados a las diferentes empresas objeto de estudio demuestran la ineficiente administración del crédito comercial que presentan. Los focos débiles exhibidos para cada una de las empresas, poseen puntos coincidentes, que aunque son factibles de detectar, lo mejor sería resumirlos en una tabla de factores internos y externos, con vistas a ofrecer una vía de subsanar el problema a las cuatro empresas y de esta manera se facilitaría el primer paso para dar cumplimiento al tercer y último objetivo de esta investigación.

**Tabla 1. Factores comunes negativos en la política de crédito a corto plazo llevada a cabo por un conjunto de empresas.**

Factores Internos	Factores Externos
Incorrecto funcionamiento del departamento de marketing.	El bloqueo económico a Cuba por parte de los Estados Unidos.
Clientes analizados por gestión de venta y no por gestión de cobro.	Exceso de normas y disposiciones de los órganos centrales que restan posibilidades de autonomía a la dirección de la empresa en el desarrollo de su actividad comercial.
Ineficiente planificación entre la compra, el inventario en almacén y las ventas.	
No utilización de facilidades de otorgamiento de facilidades de pago al cliente.	
Utilización de términos de créditos común para todos los clientes.	
Inadecuada gestión de cobro	
La no existencia de una organización de funciones en el área económica	
No elaboración de presupuesto de efectivo	
No existencia de una provisión para cuentas incobrables	

### **Fuente: Elaboración Propia**

Con este diagnóstico se completan las causas y factores esenciales que pueden estar influyendo en la ineficiente administración del crédito comercial, pero la idea de este fenómeno quedaría incompleta si no se ofrece alguna propuesta con la intención de dar solución a esta problemática, las que se exponen a continuación en el capítulo siguiente.

Una vez demostrado que las empresas: Gánesis, Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología, SERWISE y SERVITEL S.A no tienen establecida una política de crédito apropiada, corresponde la tarea de ofrecer una propuesta en aras de mejorar la gestión del crédito comercial.

En tal sentido, inicialmente se propondrá organizar la actividad de la administración en cuentas por cobrar y a partir de ello propugnar medidas a modo de complemento que ayude a cumplimentar el tercer objetivo de esta investigación.

Con vistas a organizar el proceso de administración del crédito comercial se propondrá elaborar un diagrama de flujo que compile de forma secuencial y ordenada las actividades a realizar, los responsables de cada actividad, los documentos que las respaldan y la interconexión entre cada una de ellas.

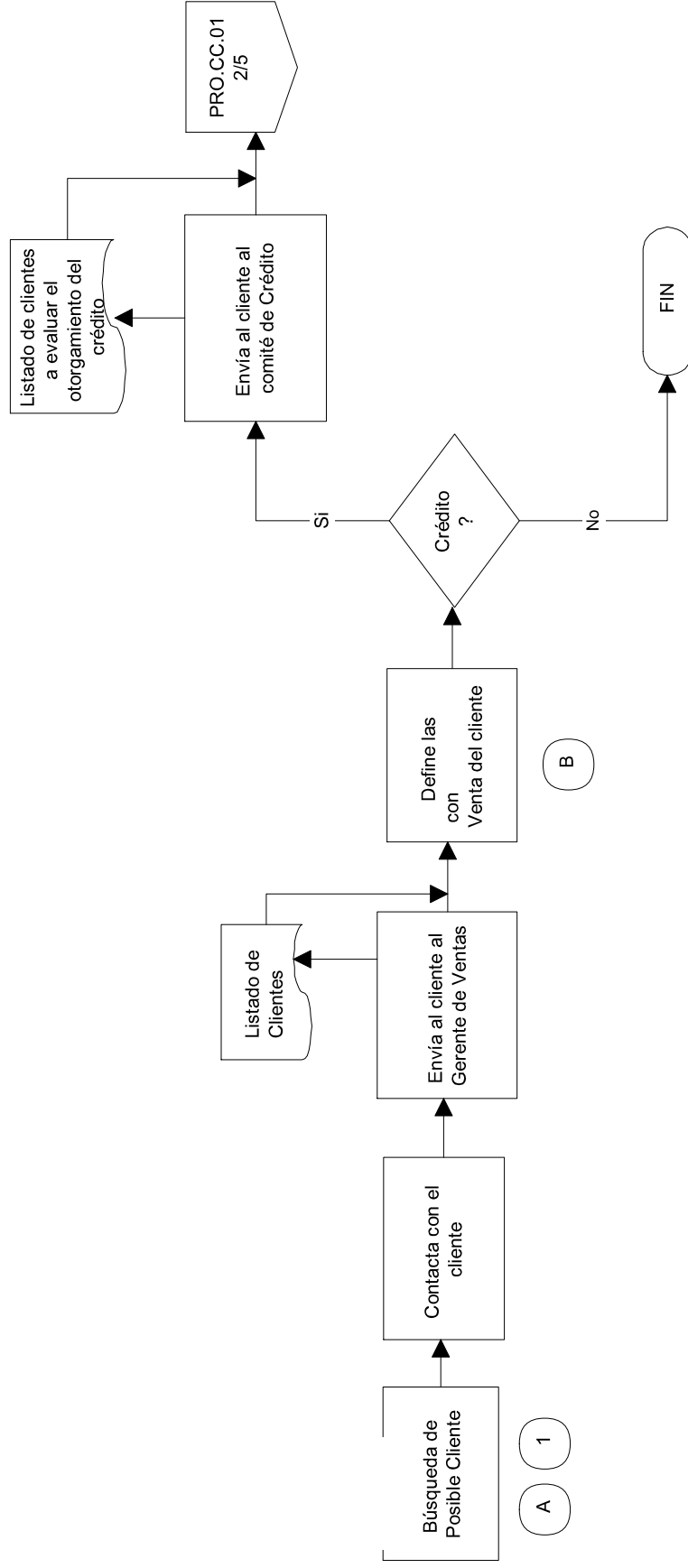
Acompañado del diagrama de flujo se presentarán las medidas que se deben tomar para contribuir al perfeccionamiento de la gestión de crédito en las empresas seleccionadas, contenido que se expondrá en el próximo epígrafe.

**Propuesta del diagrama de flujo y las técnicas financieras de administración del crédito común para las empresas seleccionadas.**

	Descripción de Proceso	PRO.CC.01
	Administración de Cuentas por cobrar	Pag.1/5

**DEPARTAMENTO DE MARKETING**

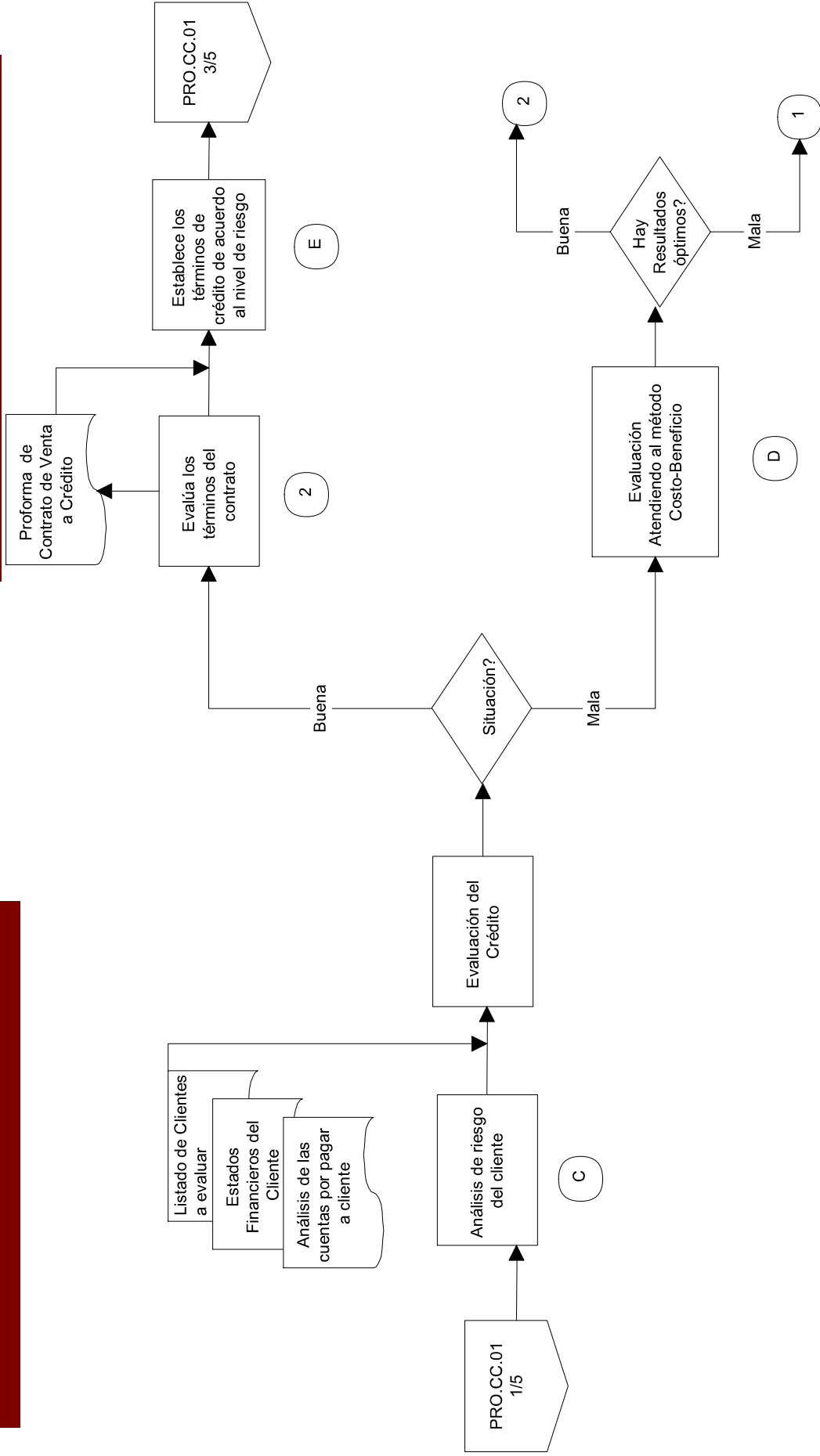
**DEPARTAMENTO ECONÓMICO**



	Descripción de Proceso	PRO.CC.01
	Administración de Cuentas por cobrar	Pag.2/5

**COMITÉ DE CRÉDITO**

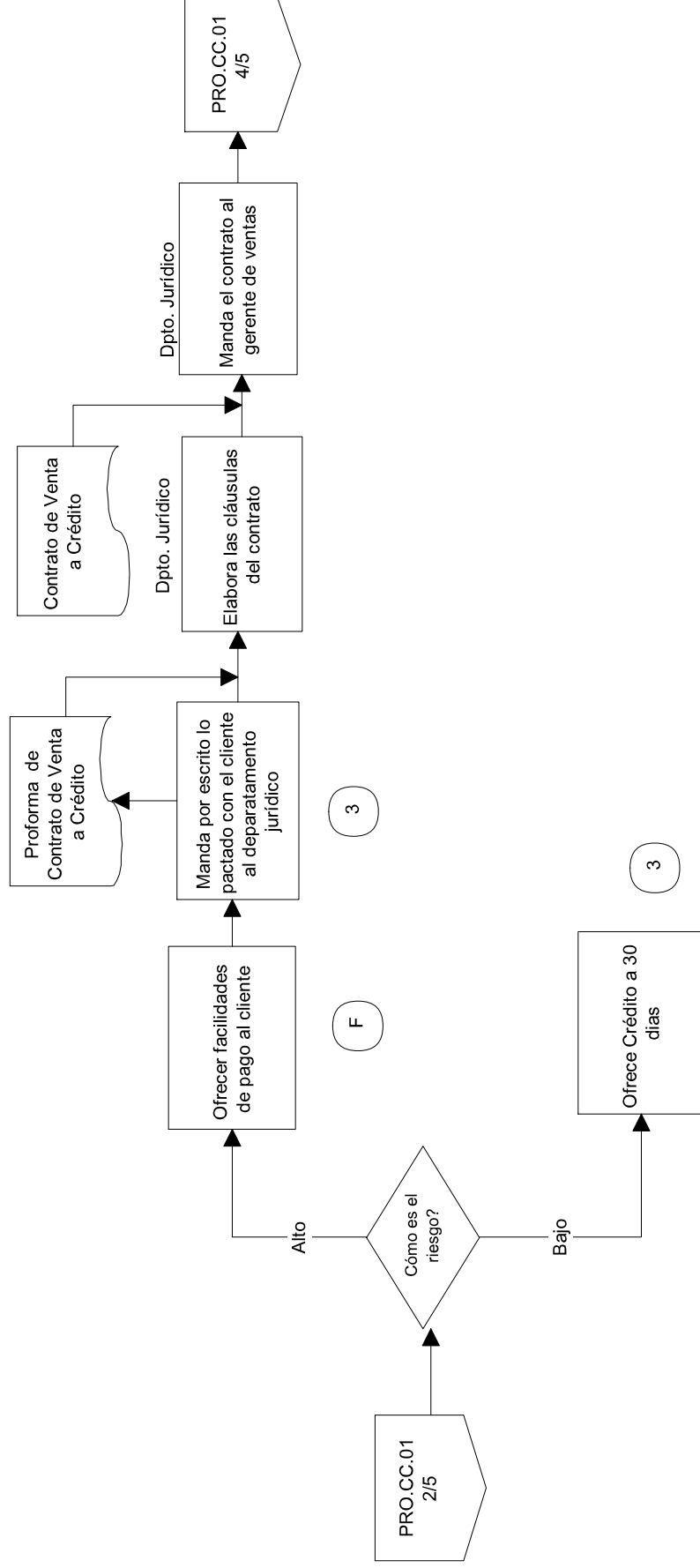
**DEPARTAMENTO ECONÓMICO**



	Descripción de Proceso	PRO.CC.01
	Administración de Cuentas por cobrar	Pag.3/5

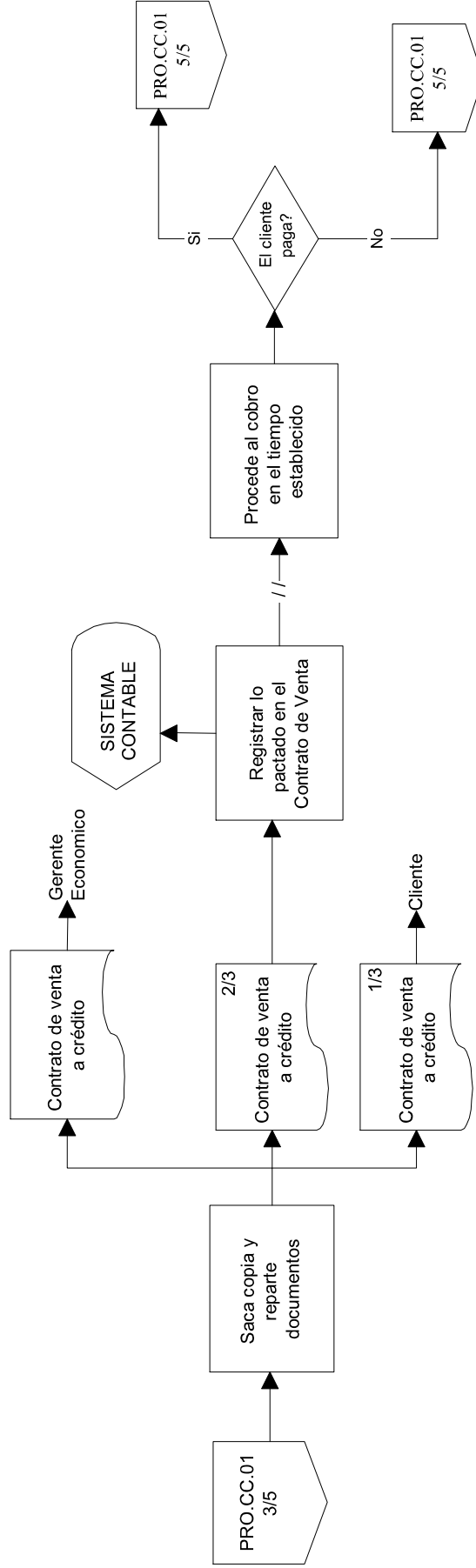
**COMITÉ DE CRÉDITO**

**DEPARTAMENTO JURÍDICO**



	Descripción de Proceso	PRO.CC.01
	Administración de Cuentas por cobrar	Pag. 4/5

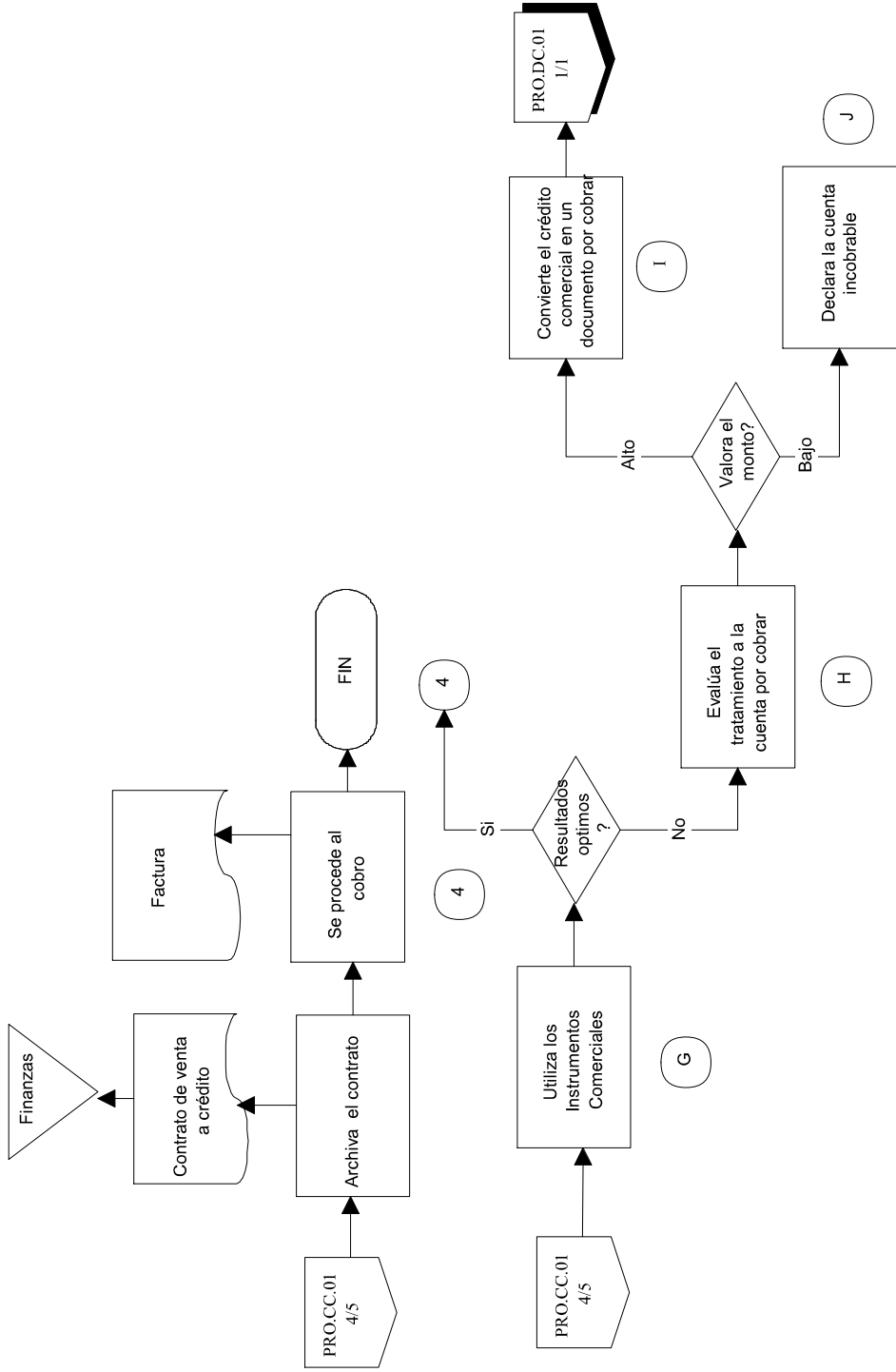
DEPARTAMENTO ECONÓMICO





	Descripción de Proceso	PRO.CC.01
	Administración de Cuentas por cobrar	Pag.5/5

**DEPARTAMENTO ECONÓMICO**



Una vez elaborado el diagrama de flujo para las entidades, se hace ineludible explicar paso a paso todo el diagrama, en aras de llegar a una mayor asimilación y entendimiento por parte de los mismos y disipar cualquier duda que pueda ser generada.

El diagrama comienza por la búsqueda de un posible cliente por el departamento de marketing, esta búsqueda estará encaminada a conseguir clientes que estén interesados en los productos que oferta la entidad. Ello corresponde a la nota aclaratoria A.

Seguidamente, al contactarse con el cliente y el mismo seleccione el producto por el cual se encuentra interesado, el departamento de marketing envía a ese cliente al Departamento Económico, previo registro en el documento denominado Listado de Clientes a modo de control de los mismos.

El Departamento Económico pactará las condiciones con que se va a vender el producto, aspecto que corresponde a la nota aclaratoria B del diagrama. Si el producto se va a vender a crédito, el gerente solicitará los estados financieros y el análisis de las cuentas por pagar del cliente, los cuales enviará a un comité de crédito para que efectúe el análisis de riesgo del comprador en cuestión, en aras de evaluar el otorgamiento del crédito. Este comité de crédito se puede crear en la entidad, en el departamento de finanzas, para no incurrir en costos adicionales. En caso de que no se efectuase la venta a crédito se procederá a terminar este proceso, debido a que no es objetivo plasmar en el diagrama otras condiciones de venta.

Mediante los estados financieros se calcularán las razones financieras para realizar un diagnóstico del cliente, el análisis de las cuentas por pagar acompañado de un nuevo documento denominado listado de clientes a evaluar el otorgamiento del crédito, se examinará el tiempo en que demora el cliente en pagar y el monto de la deuda que el mismo ha contraído. De esta manera se procederá a evaluar el riesgo del cliente el cual corresponde al primer aspecto aclaratorio del diagrama que está señalado con esta simbología C en un círculo, el cual se explicará a continuación: En ello se pretende aclarar el criterio de la clasificación del riesgo la cual sería la siguiente:

**Bajo Riesgo:** Clientes cuyos saldos envejecidos en cuentas por pagar se encuentren entre 30 y 45 días y una situación financiera favorable.

**Riesgo Medio:** Clientes cuyos saldos de cuentas por pagar se ubiquen entre 46 y 60 días y posean una situación financiera que no pueda descuidarse, es decir, a través de los años se muestre una decadencia en la liquidez, la solvencia de la entidad o ciclos de cobro y pago más extensos de los establecidos.

Alto Riesgo: Clientes cuyas cuentas por pagar exceden los 60 días y la situación financiera no sea favorable.

Tomando como base esta clasificación se procede a evaluar el riesgo por el comité de crédito (este designio puede cambiar el nombre en la empresa); Inmediatamente se procede a tomar otra decisión que ocupa en el proceso: Si la situación del cliente está evaluada como buena (su riesgo clasifica como bajo) el gestor de venta pasará a discutir los términos del contrato con el cliente; paralelamente evalúa los términos de crédito que va plasmando en el documento Pro forma de Contrato de Venta. Por otro lado, si la situación es mala (mediano y alto riesgo) un especialista evalúa si concederle el crédito o no al cliente.

El objetivo de clasificar el grado de riesgo de un cliente no es desechar a los clientes de alto riesgo, ya que se podría estar perdiendo ventas, por lo que de alguna forma se debería determinar una relación costo – beneficio.

Si bien es cierto que existen una variada tecnología de evaluación del crédito este método es el más apropiado para aplicar por ser el más sencillo, didáctico y asequible para el personal de la entidad.

Una vez evaluado el otorgamiento del crédito se pasará a la segunda toma de decisión: Si conviene otorgar el crédito al cliente, el gestor de ventas pasará a discutir los términos del contrato con el cliente, a su vez este se dedica a evaluar los términos del contrato. Esta información la plasma en el documento llamado Pro forma de Contrato de Venta que es lo correspondiente a la actividad número dos antes mencionada, sino conviene otorgar el crédito debido a que el costo que ello acarrea es más alto que el beneficio que se obtiene, entonces se desecha este cliente y se trabaja con otro comenzando el proceso desde el principio.

Hasta ahora se han abordado los aspectos concernientes a la selección del cliente y la evaluación del crédito del mismo; en este momento siguiendo la lógica del diagrama se pasará al establecimiento de los términos de crédito correspondiente a la nota aclaratoria F. Para establecer los términos de crédito, se debe tener en cuenta el nivel de riesgo de cada cliente.

Dentro de los términos de crédito se debe tener en cuenta el período de crédito, es decir, si el nivel de riesgo del cliente es alto o medio el período de crédito debe ser de 45 días como máximo atendiendo al criterio de la empresa de disminuir el período de cobro. A estos clientes se les debe ofrecer facilidades de pago en aras de ofrecer más tiempo a los mismos de pagar y de esta forma no tener una cuenta por cobrar envejecida y poder tener al menos un beneficio.

Otro elemento a considerar es la conveniencia de aplicar descuento por pronto pago, el cual puede ser en este caso como lo estime la entidad objeto de

investigación, aunque a criterio de la autora no debe ser más del 2% para no perder tanto.

En ocasiones, cuando se utiliza un porcentaje más alto, suele ocurrir que el costo de emplear el descuento es más alto que el beneficio que se adquiere, lo que se asume como una pérdida, por lo que se decide tomar un porcentaje más bajo, ya que lo que se persigue al final, es aumentar las ventas y como anteriormente se había plasmado en las bases teóricas, que los clientes paguen más rápido. Este trabajo se puede efectuar con aquellos clientes que sean potenciales, lo que no quiere decir que a los mismos pueda aplicarse un descuento por pronto pago o alargarle el período de crédito.

Finalmente, una vez fijado los términos de crédito si el cliente está de acuerdo se deberá pasar todo al documento llamado Pro forma de Contrato de Venta antes mencionado donde se llevará todo lo que ha sido pactado.

Proseguidamente, para cualquier tipo de término de crédito que se establezca, el Departamento Económico manda toda la documentación al departamento de jurídico, con vistas a que el mismo elabore las cláusulas del contrato. Se pasará a efectuar el contrato con el cliente con ayuda y asesoramiento del Departamento Jurídico y se repartirán copias al cliente, al departamento de contabilidad y la otra para el departamento del gerente económico a modo de control sobre los contratos que se efectúen en la entidad.

En el departamento de contabilidad, un especialista registra la cuenta por cobrar de forma automatizada; como el sistema utilizado por estas entidades difiere, se pone que se contabiliza el asiento de ventas atendiendo al sistema contable característico.

En último lugar se pasará al cobro en el tiempo establecido de vencimiento. Si el cliente paga en el tiempo establecido se procede al cobro entregando la factura, se archiva el contrato y finaliza el proceso. Si el cliente no paga en tiempo el departamento de cobro debe establecer una relación estrecha con el departamento jurídico, para en caso de que se requiera viabilizar una demanda contra algún cliente este proceda.

Adicionalmente, se deben a criterio de la autora, utilizar los mismos instrumentos comerciales referidos en el capítulo 1 y que la empresa ha venido siguiendo hasta el momento, es decir, las cartas, las visitas personales, las llamadas telefónicas, la utilización de las agencias de cobro, y hasta se debe considerar la utilización del factoring, sobre todo en caso de que considere el cliente sea de alto o medio riesgo.

Si mediante el uso adecuado de los instrumentos comerciales se logra cobrar se procede al cobro, se archiva el contrato y finaliza el proceso. Si no se logra

cobrar a pesar de la gestión realizada pasado dos meses se debe convertir el crédito comercial en un documento por cobrar.

En caso de que el cliente no pague pasado el tiempo establecido previa utilización de los instrumentos comerciales se debe evaluar el tratamiento que se va a dar a la cuenta por cobrar. Para ello se debe valorar el monto de la cuenta por cobrar y el tiempo que a pasado después de la fecha de vencimiento. Si el monto de la cuenta por cobrar es alto, es decir, \$5000 se debe proceder a exigir al cliente la aceptación de documentos por cobrar como son la letra de cambio, o el pagaré. Esta actividad debe seguir en otro proceso que corresponda a la organización de documentos por cobrar.

Valdría recalcar que unido a esto la entidad debe seguir un control estricto de las cuentas por cobrar a clientes, mediante el análisis mensual de las cuentas por cobrar por clientes y por edades, para de esta forma, tenerlo en cuenta a la hora de efectuar un nuevo contrato y que no sea con un cliente que posea una cuenta por cobrar envejecida.

En caso de no convertir el crédito comercial en un documento por cobrar y se hayan agotado todos las posibles instrumentos y medidas para efectuar una buena gestión de cobro, y que la cuenta tenga un saldo envejecido por más de 90 días y sea menos de \$5000 se debe declarar la cuenta como incobrable, previa creación de la provisión para cuentas incobrables y con esto finaliza el proceso de la administración del crédito comercial.

Una vez explicado la propuesta del diagrama de flujo se procede a exponer las medidas fundamentales que conjuntamente debe tomar la entidad, aunque de forma indirecta se hayan detallado en la explicación del diagrama, pero no se encuentran explícitas del todo. Estas medidas son:

📖 Se debe participar en el lanzamiento de productos y servicios de la empresa en ferias nacionales e internacionales.

📖 Establecer en la empresa un área especializada para la atención y el control de la calidad del producto que se recepciona del productor. Para ello, la empresa debe nutrirse con un equipo de especialistas calificados en la actividad de control de la calidad, para que los productos que se que se presentan al mercado cuenten con la calidad requerida.

📖 Establecer un estrecho vínculo entre la compra de materiales que deben estar en almacén, la producción y las ventas, para lo cual se debe utilizar el modelo básico de cantidad económica de pedido y el punto de reorden, para establecer los niveles apropiados de inventario.<sup>15</sup>

📖 Garantizar que estos materiales cumplan con el criterio de calidad requerida para la producción con el fin de tener el producto que el cliente desea y de esta forma contribuir al aumento de las ventas.

📖 Elaborar un flujo de efectivo mensual para poder prever el déficit de efectivo. Con ello, se determinarán las necesidades de recursos financieros o excedentes de fondos previsibles, con el objetivo de invertirlos y maximizar el valor de la empresa.

📖 Analizar la conveniencia y posibilidad de aplicar descuentos por pronto pago.

📖 Calificar al personal de dirección y a los especialistas del área económica-financiera, ventas y compras en las técnicas de administración empresarial y exigir su dominio como requisito para laborar estas áreas. Para ello el departamento de recursos humanos debe darse a la tarea de organizar cursos de capacitación con este fin.

📖 Agilizar la facturación a clientes y conciliar con periodicidad sus deudas, especialmente aquellas de mayor impacto en las ventas.

Una medida eficaz para lograr la liquidación de deudas lo constituye el mantener la conciliación de los saldos y reconocida la obligación de pago, ya que pudieran cederse a una entidad que realice su descuento.

📖 Utilizar el factoring para garantizar el cobro de determinados clientes.

📖 Estipular las normas a tener en cuenta para la elaboración de los contratos económicos con el propósito de garantizar el pago por parte de los clientes, introducir penalizaciones a aplicar en caso de mora o impago y cederlo en garantía para la obtención de financiamiento.

📖 Realizar reclamaciones en el tiempo requerido y ante la autoridad competente, en caso violación del contrato.

📖 En los incumplimientos de pago de los clientes, se deben establecer reclamaciones comerciales, de no obtenerse resultados satisfactorios en esta fase reclamatoria, se presenta la demanda ante los tribunales, pero en la práctica no es usual reclamar por la vía judicial los incumplimientos de contratos o de pagos de mercancías vendidas mediante pedidos del cliente.

📖 Se debe crear una provisión para cuentas malas, ya que la probabilidad de tener pérdidas por cuentas malas aumenta a medida que se flexibilizan los estándares de crédito.

Lo anteriormente señalado constituye la propuesta que a criterio de la autora contribuirá a mejorar la gestión de crédito comercial a las empresas objeto de estudio, propuesta similar a la que se llegó en la tesis de diploma de la autora. Sin embargo, toda estrategia propuesta debe ser demostrada científicamente para que la misma sea veraz, por lo que para que cumpla con esta característica se hace necesario poner la misma en práctica; precisamente el propósito de la autora era llegar hasta la propuesta similar a la tesis de diploma, fundamentada en las técnicas prácticas aplicadas que con experiencia ha venido perfeccionando para como colofón demostrar la veracidad de la propuesta una vez, pero para las empresas objeto de estudio y de esta forma hacer extensiva la factibilidad de la propuesta, lo cual constituirá el contenido del siguiente epígrafe.

### **Aplicación de la Propuesta de diagrama de flujo y las técnicas administrativas del crédito comercial en las empresas seleccionadas.**

Para la aplicación del diagrama de flujo, así como las técnicas administrativas contenidas en el mismo se tomará como muestra un cliente de la empresa Gánesis, para con ello cumplimentar con la etapa de implantación del diagrama.

Como anteriormente se había plasmado, el cliente escogido es de la Empresa objeto de estudio, el cual se denominará empresa "G".

Este proceso implementó en la práctica lentamente, es decir, cada una de las actividades paso por paso, pero para la explicación del el mismo se debe hacer todo de una vez, a modo de entendimiento del lector.

Inicialmente, el departamento de marketing se da a la tarea de buscar clientes y ofrecer la gama de productos de obras consideradas de arte en Gánesis. Al respecto se refirió a la calidad, el precio de cada uno, es decir, se enfatizó para que el departamento promoviera los productos. La empresa "G" se interesa uno de los productos que comercializa Gánesis. : **Serigrafía 70X40**

El cliente se dirige al departamento de marketing, con el fin de obtener una información más profunda acerca del producto del cual se encontraba interesado. Este departamento incluyó al cliente en el "listado de clientes" para tener un control sobre los mismos y remitirse con este listado y el cliente al departamento económico. Los mismos se entrevistan y enfatizan sobre cuestiones que tienen que ver con las condiciones de venta que le conviene al cliente, que en este caso solicita una venta a crédito.

Para determinar el riesgo del cliente en cuestión, el departamento envía el listado donde se encuentran los clientes que se va a vender a crédito denominado Listado de clientes a evaluar el otorgamiento del crédito a un comité de crédito para que analice las condiciones y situación financiera del cliente. (Actualmente es voluntad de las empresas comerciales solicitar algún dato que

defina la capacidad crediticia del cliente). Este comité de crédito solicita los estados financieros de los últimos dos años (2003 y 2004) de "G" y el análisis por edades de las cuentas por pagar.

Mediante el análisis financiero se evalúa la situación financiera de la empresa. El mismo fue realizado por personal de Génesis y la autora conjuntamente y el mismo arrojó los siguientes resultados: La liquidez y la solvencia de la empresa "G" son de 1.23 y 1.28 para el año 2003 y 2004 respectivamente, por lo que son favorables. El nivel de endeudamiento es de un 46% y un 43%, siendo un parámetro favorable.

El ciclo de inventarios es de 30 y 25 días, el ciclo de cobros es menor que el ciclo de pago, los cuales son 45 y 50 días respectivamente para el año 2003 y 36 y 45 días para el año 2004 correspondientemente, por lo que existe al menos una correcta secuencia entre el tiempo que se debe cobrar y pagar, pero a su vez como Génesis tiene un tiempo establecido de pago y cobro de 30 días, los resultados obtenidos muestran un período ciertamente largo. La rentabilidad de la empresa es de un 15%. Aproximadamente para los dos años; la misma es baja debido a los altos gastos de administración.

Por tener la empresa una situación financiera con algunas salvedades y los saldos envejecidos en las cuentas por pagar se encuentran entre 45 y 60 días, es que la empresa "G" se clasifica en un nivel de riesgo medio, por lo que habría que analizar si otorgarle el crédito o no, para lo cual se realiza un análisis de costo-beneficio con el propósito de evaluar si otorgarle o no el crédito al cliente:

Partiendo de las proyecciones que hace Génesis de aumentar el 30% de sus ventas, es decir, 600 unidades y a su vez, el deseo de disminuir el período promedio de cobro, se pueden manifestar dos alternativas:

1. Disminuir el período promedio de cobro a partir de la restricción en las ventas.
2. Flexibilizar los estándares de crédito aumentando las ventas y ofreciendo un descuento por pronto pago del 2%.

Para aplicar este modelo de evaluación se tomarán como fuente, la ficha de costo correspondiente a la serigrafía 70x 40, Balance general y Estado de Resultados correspondiente al año 2004, así como la proyección de ventas desde el año 2004 al año 2007.

Según la ficha correspondiente, el costo unitario de esta actividad es de \$ 15.75, donde el costo variable es de \$9.65 y los costos fijos son de \$6.09. El precio de venta de este producto es de \$16.32. La producción hasta Septiembre de este producto es de 1500 serigrafías. El rendimiento sobre la inversión será de un 8%. Este dato ha sido una estimación de la autora, en el año 2004 el rendimiento



sobre la inversión fue de un 2.3 % y partiendo de que la empresa desea obtener un rendimiento mayor al actual.

Expuestos los datos generales necesarios, se procede al análisis, teniendo en cuenta las alternativas previamente mencionadas:

**Tabla 2. Cálculo de las Utilidades Marginales**

<b>Detalles</b>		
Plan Propuesto:		
(a) Ingresos por Venta (nivel de ventas propuesto * precio de venta)		\$ 318,24.00
Menos: Costos (b)		\$ 27952.50
Variables (nivel de ventas propuesto* costo variable por unidad)	\$ 188,17.50	
Fijos: (nivel de venta actual *costo fijo)	\$ 9,135.00	
<b>(c) Utilidad sobre ventas (a - b)</b>		<b>\$ 3,871.50</b>
Plan Actual:		
(d) Ingresos por ventas (nivel actual * precio de venta)		\$ 24,480.00
Menos: Costos (e)		\$ 23,610.00
Variables (nivel de ventas actual* costo variable por unidad)	\$ 14475.00	
Fijos: (nivel de venta actual *costo fijo)	\$ 9,135.00	
<b>(f) Utilidades sobre ventas (d-e)</b>		<b>\$ 870.00</b>
<b>Utilidad marginal (c-f)</b>		<b>\$ 3,001.50</b>

**1. Disminuir el período promedio de cobro a partir de la reducción de las ventas.**

La primera alternativa consiste en dejar de vender el 30% previsto en la proyección de ventas, o sea, 450 serigrafías con lo cual se aumentará la rotación de cobros actual de 5,6 veces a 9 veces.

El nivel actual de ventas absorbe todos los costos fijos de la empresa, por lo que cualquier otra unidad adicional que se venda, cuesta solamente lo que atañe a los costos variables unitarios. Es por ello que se calcula la utilidad marginal partiendo del margen de contribución, pero a modo de entendimiento de la empresa se mostrará otra vía para el cálculo de las utilidades marginales.

<b>Utilidad Marginal que se deja de obtener( Precio de venta unitario- costo variable)* unidades adicionales</b>			<b>\$ 3,001.50</b>
<b>Costo total:</b>			
(1) Actual = Costo unitario* Unidades Actuales		\$ 236,25.00	Mayor
(2)Propuesto = (1) + ( Costo Variable* Unidades adicionales)		\$ 27,967.50	
<b>Inversión promedio en cuentas por cobrar:</b>			
(3) Actual = (1/rotación de cuentas por cobrar actual)	\$ 4,218.75		
(4)Propuesto = ( 2/ rotación de cuentas por cobrar propuesto)	\$ 3,107.50		
(5)Inversión marginal en cuentas por cobrar( 3-4)		\$ 1,111.25	
<b>Ahorro de la inversión marginal( 5* rendimiento sobre la inversión)</b>			<b>\$ 88.90</b>

**Tabla 3 . Cálculo con la Disminución de las Ventas**

**Fuente : Elaboración Propia**

Los resultados anteriormente obtenidos muestran que la utilidad marginal a la que se renuncia es mayor que el ahorro en la inversión marginal, por lo que no es factible, llevar a cabo esta propuesta, ya que se incurría en una pérdida, solo quedará evaluar la segunda alternativa:

**2. Flexibilizar los estándares de crédito aumentado las ventas y ofreciendo un descuento por pronto pago del 2%.**

Los datos para el desarrollo de esta alternativa son los mismos que se utilizaron en la alternativa anterior, salvo que de ser aprovechado se estima que alcance el 20% de las ventas a crédito, por lo que seguidamente se expondrán los resultados arrojados:

**Tabla 4. Cálculos ofreciendo la opción de descuento por pronto pago.**

Los resultados antes alcanzados reflejan que siguiendo la política de un aumento en las ventas utilizando un descuento por pronto pago se obtiene un beneficio, por lo que la misma constituye la mejor alternativa.

Cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles, se facilita crédito a clientes con un nivel de riesgo medio o alto, por lo que si la empresa asume esta alternativa, sería válido aprobar el otorgamiento del crédito a la empresa "G" siempre y cuando sea el 2% del descuento.

Valdría aclarar que el porcentaje del descuento no se puede establecer de forma arbitraria, ya que si aumenta el porcentaje de descuento aumenta el costo del mismo y el beneficio que se obtendría sería menor o se puede incurrir en una pérdida. Lo antes explicado se avala con los datos que se ofrecen a continuación:

**Tabla 11. Relación costo - beneficio del descuento por pronto pago.**

Porcentaje de descuento por pronto pago	Costo del descuento por pronto pago	Beneficio
2 %	\$222.77	\$ 2963.10
4 %	\$ 254.60	\$ 2835.80
6 %	\$ 381.90	\$ 2708.50
8%	\$ 509.18	\$ 2581.22
10%	\$ 636.48	\$ 2543.92

**Fuente: Elaboración Propia**

<b>(1)Utilidad Marginal</b>			\$ 3,001.50
<b>Costo total:</b>			
(2) Actual = Costo unitario* Unidades Actuales		\$ 236,25.00	
(3) Propuesto = Costo total actual + ( Costo Variable* Unidades adicionales)		\$ 27,967.50	
<b>Inversión promedio en cuentas por cobrar:</b>			
(4) Actual = (2/rotación de cuentas por cobrar actual)	\$ 4,218.75		
(5)Propuesto = (3 / rotación de cuentas por cobrar propuesto)	\$ 3,107.50		
<b>(6)Inversión marginal en cuentas por cobrar( 4-5 )</b>		\$ 1,111.25	
<b>(7) Costo del descuento por pronto pago (2% del 20% de las ventas)</b>		\$127.30	
( 8) Ahorro de la inversión marginal( 6* rendimiento sobre la inversión)		\$ 88.90	
<b>( 9) Ahorro Total ( 1 + 8)</b>			\$ 3090.40
<b>BENEFICIO (9 – 7)</b>			\$ 2963.10

Una vez aprobado el otorgamiento del crédito al cliente de la empresa “G”, se procede a establecer los términos de crédito al cliente por el gestor de ventas. Como el cliente “G” tiene un nivel de riesgo medio, se le ofrece un descuento por pronto pago a “G” a treinta días, debido a que corresponde al período propuesto.

Como el cliente se encuentra de acuerdo, se establecen las cláusulas del contrato con el asesoramiento de un abogado de la empresa. Posteriormente se sacan las copias pertinentes y se reparten, como se había explicado en el epígrafe 3.1.

Se registra la cuenta por cobrar en la computadora por el departamento de contabilidad y se guarda el contrato. Pasado el tiempo de espera y llegada la fecha de vencimiento el cliente “G” paga su deuda, Gánesis cobra, se archiva el contrato y con esto finaliza el proceso.

Este ejemplo pone de manifiesto, la importancia de haber llevado este proceso de forma secuencial. El análisis financiero determinó el tratamiento que se le debía dar al cliente “G”, a su vez, la técnica costo – beneficio, marcó la pauta para la definición del término de crédito que se le debía de ofrecer al cliente, por lo que el margen de error de que la empresa “G” no pagara sería menor.

Este logro es un proceso continuo que debe ir en ascenso y a medida que se logre una mejor organización y una mejor asimilación de las técnicas financieras, habrá que mejorar el diagrama de flujo, lo cual podría ser objeto de futuras investigaciones.

## **Conclusiones**

1. Existe un conjunto de factores, tanto internos como externos que inciden de forma negativa en la política de crédito comercial que llevan a cabo las empresas objeto de estudio:

### Factores Internos:

- a) Incorrecto funcionamiento del departamento de marketing.
- b) Clientes analizados por gestión de venta y no por gestión de cobro.
- c) Ineficiente planificación entre la compra de materia prima o producto terminado, el inventario en almacén y las ventas.
- d) No utilización de otorgamiento de las facilidades de pago al cliente.
- e) Inadecuada gestión de cobro.
- f) La no existencia de una organización de funciones en el área económica.
- g) No elaboración de un presupuesto de efectivo.

- h) No existencia de una provisión cuentas incobrables.

#### Factores Externos

- a) El bloqueo económico a Cuba por parte de los Estados Unidos.
- b) Exceso de Normas y disposiciones de los órganos centrales que restan posibilidades de autonomía a la dirección de las empresas en el desarrollo de su actividad comercial.

#### **Bibliografía (pág. Siguiete)**

- Blanco, Encinosa, J, Lázaro Gutsztat, Gutsztat, Ida “Sistemas informáticos. Teorías, métodos de elaboración, técnicas, herramientas. Tomo1.”Tresguerras 27, Centro Histórico, México, D. F., 1997.
- Borrás, F, Martínez Caraballo, Ana María “Cuba, Banca y Seguros. Una aproximación al mundo empresarial”, CAM, Alicante, 1998.
- Brealey, R. A, Myers S. C “Fundamentos de Financiación empresarial”. Cuarta edición, McGraw, España, 1993.
- Caldeiras, Menezes, H “Princípios de Gestão Financeira”. Editorial Presença. Quinta Edición, Lisboa, 1995.
- Carvalo, das Neves, João “Análise Financeira. Vol I- Técnicas Fundamentais”.Texto Editora, LDA. Lisboa, 2000.
- Gitman, Lawrence, W “Fundamentos de Administración Financiera”. Tercera edición. Editorial Harla, México, 1982.
- Gómez, E, Giovanni “Artículo: Más que un Análisis Financiero: Una Cuestión de Razones”. [Http/www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/) análisis financiero. Htm. España, 2002.
- Fernández, José A Navarro, Ignacio “Cómo Interpretar un Balance”. Ediciones Deusto, España, 1974.
- Savere, S “Revista: Finanzas 2000: Análisis Financiero”. [Http/www.Finanzas2000.com/](http://www.Finanzas2000.com/) análisis htm. 2002.
- Weston J, F, Brigham “Fundamentos de administración financiera”. Décima edición, Mcgraw Hill, México, 1994.
- “Resolución N.º 56 y 64”, BCC, La Habana, Mayo, 2000.
- “Informe de la junta económica de TECNOAZUCAR de Septiembre del año 2001 y 2002”.

