

# *Trabajo de Diploma*

*Título: “Evaluación de la Política de Crédito en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel en Moa”.*

*Autora: Iliuska Figueredo Matos*

*Tutor: Lic. Eudis Matos Lorente*

*Consultante: Msc. Aymee Figueredo Cantallops*

*Carrera: Economía*

## **Agradecimiento**

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional en todas mis decisiones y llevarme de la mano en el largo camino de la vida.

A mi familia por darme tanta comprensión y amor; y sobre todo por apoyarme.

A mi novio por apoyarme en todas las decisiones y ser un verdadero pilar en mi vida.

A mis profesores de todas las enseñanzas por guiarme y encaminarme en la que será mi profesión en la vida, sobre todo a los de la universidad quienes fueron los más determinantes para la conformación de mi carrera.

A las amigas que hice en el transcurso de mi carrera y que me han apoyado, aconsejado y ayudado en cada momento que necesité de ellas, y, que seguirán aunque hayamos acabado y nos distanciamos.

A mis tutores que significaron una luz al final del túnel, mi faro guía y que me brindaron su eterna contribución incondicional.

### **Dedicatoria**

A Dios en primer lugar, por ser el principal motor impulsor en mi camino, mi guía e inspiración.

A todos mis abuelos que me malcriaron y me dieron todo su amor, pero en especial a mi abuela querida que aunque no está a mi lado en este momento significó todo para mí y que me apoyó en todas mis decisiones, me aconsejó en todo momento y que aún hoy me sigue apoyando desde el cielo.

A mis padres, porque gracias a ellos soy alguien en la vida y tengo un pasado, un presente y un futuro.

A mis hermanos por estar siempre presentes para mí en cualquier circunstancia.

**Pensamiento**

“El sistema presupuestario es parte de una concepción general del desarrollo de la construcción del socialismo y debe ser estudiado entonces en su conjunto.

Ernesto Che Guevara.



## **Resumen**

La presente investigación lleva por título: “Evaluación de la Política de Crédito en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel en Moa”. Tiene como objetivo general: proponer un procedimiento que contribuya a una evaluación de la política de crédito de forma eficiente en la ECRIN. Mediante la revisión bibliográfica como herramienta para la recopilación de información y la utilización de métodos como la inducción-deducción, entre otros; se logrará la división del trabajo en dos partes. En el primer capítulo se abordan los aspectos teóricos relacionados con la administración de las cuentas por cobrar y la política de crédito, y, en el segundo se realiza la propuesta de un procedimiento y se exponen un conjunto de alternativas a aplicar. Como resultado de la investigación, se enuncian conclusiones y se realizan recomendaciones que de ser aplicadas por la empresa garantizarían el mejoramiento de su situación financiera y facilitarían la toma de decisiones a sus directivos contribuyendo así con la liquidez en la organización.

## **Abstract**

This research entitled: "Evaluation of Credit Policy in the Construction & Repair Company Industry Moa Nickel". General aim: to propose a process that contributes to an assessment of the credit policy efficiently in the ECRIN. Through the literature review as a tool for information gathering and the use of methods such as induction, deduction, among others; the division of labor will be achieved in two parts. In the first chapter the theoretical aspects related to the administration of accounts receivable and credit policy are discussed, and in the second a proposed procedure is performed and a set of alternatives are shown to apply. As a result of research findings and provide recommendations to be implemented by the company would guarantee the improvement of their financial situation and facilitate decision-making at their managers contributing to liquidity in the organization are made.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1: Fundamentación teórica de la administración de las cuentas por cobrar.</b> .....	5
1.1 Antecedentes de los Créditos .....	5
1.2 La administración de las cuentas por cobrar .....	5
1.2.1 Objetivo de las cuentas por cobrar .....	8
1.2.2 Determinación del nivel de las cuentas por cobrar .....	9
1.2.3 La administración de las cuentas por cobrar en Cuba.....	18
1.3 La Política de Crédito y su influencia en los flujos de caja de la empresa.....	20
1.3.1 Variables de la política de crédito.....	23
<b>Capítulo 2: Propuesta de un procedimiento para la evaluación de la política de crédito en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel.</b> ..	28
<b>2.1 Propuesta del procedimiento</b> .....	28
<b>2.2 Aplicación del procedimiento</b> .....	35
2.2.1 Características generales de la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel “Antonio Sánchez Díaz Comte. Pinares”. .....	35
2.2.2 Análisis de la situación económico-financiero a corto plazo en la Empresa de Construcción y Reparaciones de Industria del Níquel. ....	39
2.2.3 Clasificación de los clientes de la ECRIN en grupos según su por ciento en las ventas.....	44
2.2.4 Determinación de los costos en que incurre la ECRIN para la administración del crédito.....	51
2.2.5 Análisis de las variables de la política de crédito en la ECRIN.....	49
2.2.6 Propuestas de las alternativas para la evaluación de la política de crédito en la ECRIN.....	51
<b>Conclusiones</b> .....	55
<b>Recomendaciones</b> .....	56
<b>Bibliografía</b> .....	58

## Introducción

Las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas, son los bancos o instituciones crediticio-financieras, por lo que utilizan una serie de procedimientos y herramientas para tal fin. Pero no solo las instituciones bancarias otorgan créditos, también lo hacen la gran variedad de empresas existentes (empresas comerciales, productoras, de servicios), con el único fin de captar más clientes y aumentar sus niveles de ventas, y con ello obtener utilidad para que la empresa pueda subsistir en el medio en que se desarrolla.

Las ventas y compras a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar y pagar respectivamente, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Pero también existe un nivel de riesgo en el cual estas entidades están inmersas, siendo lo más significativo, el riesgo de morosidad y hasta cierto punto, de incobrabilidad de las operaciones al crédito que realizan.

Hoy en día, un número importante de empresas mantienen saldos elevados y envejecidos de cuentas por cobrar y pagar. De ahí la necesidad de llevar a cabo una mejor administración de estas cuentas, que permitirá reducir al mínimo los saldos vencidos y garantizar una óptima rotación del efectivo. Por lo que dar crédito a los clientes es una forma de aumentar las ventas o de mantener relaciones comerciales con un cliente; sin embargo, puede también significar problemas de liquidez o la posibilidad de que el cliente al que se le otorgó el crédito no llegue a pagarlo. Por lo que antes de tomar la decisión de dar crédito a los clientes es necesario establecer una política clara de créditos y cobranzas, evaluar bien al cliente que solicita el crédito, establecer claramente las condiciones del crédito, entre otros aspectos.

La ejecución adecuada de una buena política de crédito es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar, por lo que da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. No debe solamente ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino de la utilización correcta de estos al tomar decisiones de crédito.

En Cuba se están realizando grandes transformaciones en la esfera ideológica con el objetivo de atenuar la crisis por la que se está atravesando y sentar las bases para un mejor desarrollo económico, siempre tratando de preservar todas las conquistas sociales que se han logrado hasta el momento. Una de las vías que se está implementando son

los lineamientos erigidos del Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Con estos se ha abierto una mayor facilidad a los mercados internacionales y a la inversión extranjera, por lo que ocurren serias transformaciones en nuestra economía, su estructura así como el funcionamiento de los mecanismos financieros y tributarios. En estas nuevas condiciones es necesario el refuerzo del control económico para evitar desviaciones y fraudes económicos.

En el caso de las empresas cubanas y con respecto a la política de crédito se emitió dentro del Modelo de Gestión Económica el lineamiento 17 perteneciente a la esfera empresarial: “Las empresas estatales o cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, serán sometidas a un proceso de liquidación o se podrán transformar en otras formas de gestión no estatal, cumpliendo con lo que se establezca al respecto”.

Otro proceso de transformación en Cuba son las empresas encaminadas hoy con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que trabajan para lograr una creciente eficiencia y un alto nivel de eficacia en su gestión; para complementar este objetivo, las mismas deberán funcionar con la mayor precisión y racionalidad posible.

En el sistema empresarial cubano se encuentran disímiles empresas de diferentes ramas dentro de las cuales se encuentran las adscriptas al Grupo Empresarial CUBANIQUEL, y más exactamente la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN) del actual Ministerio de Energía y Minas (MINEM). Este organismo presta servicios de construcción, montaje, demolición, mantenimiento, entre otros, a las empresas del níquel en moneda nacional y convertible, pero en la actualidad se conoce que existen irregularidades en el orden financiero entre los que se pueden listar:

1. Incumplimiento por parte de los clientes en los términos crediticios acordados con la empresa.
2. Insuficiente análisis de la política crediticia implementada en la entidad.
3. La liquidez generada es insuficiente para satisfacer las obligaciones contraídas.
4. Deterioro de los ciclos de cobro en la empresa, lo cual impacta en la cadena de impagos en el país.

5. Gestión de crédito limitada y poco analítica, lo que impacta en la eficacia de la organización.

De las insuficiencias anteriormente listadas se puede concluir que la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN) presenta problemas en la obtención de efectivo en un corto plazo debido al deterioro en los ciclos de cobro, cuestión esta que constituye la **situación problemática**, la cual da paso al **problema científico**: Existencia de un sistema de evaluación de la política de crédito que limita la eficiencia en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN).

El problema antes mencionado se encuentra dentro de la administración de las cuentas por cobrar, la cual constituye **objeto de estudio de la investigación**; más específicamente en la política de crédito, siendo ésta el **campo de acción de la misma**.

De lo que se obtiene como **objetivo general de la investigación**: Proponer un procedimiento que contribuya a una evaluación de la política de crédito de forma eficiente y atenúen los problemas de liquidez e incumplimientos en los términos crediticios pactados existentes en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN).

Del objetivo anterior se determinó como **hipótesis a validar**: Con la propuesta de un procedimiento que contribuya a la evaluación de una política de crédito eficiente, la ECRIN facilitará la toma de decisiones a sus directivos y contribuirá con la liquidez en la organización.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y comprobar la veracidad de la idea a defender en la investigación, se plantearon las siguientes **tareas**:

1. Realizar el marco teórico de la administración del crédito, la política de crédito y su influencia en la toma de decisiones empresarial.
2. Diagnóstico de la situación actual de la Empresa con relación a su posición financiera a corto plazo.
3. Propuesta para el mejor funcionamiento de los créditos.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados inicialmente, se emplearán **métodos de investigación científica** como:

Métodos Teóricos:

- Análisis Síntesis, para el marco teórico del análisis económico financiero y en la elaboración de las conclusiones.

- Método de Abstracción-Concreción, para la elaboración de la metodología de la investigación.
- Inducción – Deducción, para la formulación de la hipótesis.

Métodos lógicos:

- Histórico - Lógico, para la evolución histórica del problema científico y el objeto de estudio.
- Hipotético - Deductivo, se empleó para la formulación de la hipótesis a validar y así llegar a desarrollar la investigación.

Método Empírico:

- Método de Observación Científica, para el diagnóstico del problema a investigar y en el diseño de la investigación.
- Método de Medición, para la comprobación de la hipótesis y la veracidad del problema.

Revisión bibliográfica: general y discriminativa

En el capítulo 1 se expondrán los elementos distintivos sobre la administración de las cuentas por cobrar y algunos de la política de crédito. En el capítulo 2 se presentan dos epígrafes, el primero referido a la propuesta de un procedimiento que permita el cumplimiento del objetivo de la investigación y en un segundo momento se aplican los pasos del mismo en la entidad analizada para de esta forma validar la hipótesis planteada.

## **Capítulo 1: Fundamentación teórica de la administración de las cuentas por cobrar.**

Existen diferentes teorías sobre créditos, términos económicos y financieros que resultan necesarios conocer para una mejor interpretación de la siguiente investigación, es por ello que a continuación se reflejan los antecedentes históricos y datos específicos que son determinantes básicas en el desarrollo del presente trabajo.

### **1.1 Antecedentes de los Créditos**

El surgimiento de las primeras manifestaciones del crédito tuvo lugar con el surgimiento de los bancos como una de sus funciones principales las cuales pueden rastrearse hasta la antigüedad. Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea. Guardaban oro para otras personas, a quienes tenían que devolvérselo si así les era requerido. Pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era sólo una pequeña parte del total depositado. Así, podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal y de un interés. Fue de esta manera que el crédito tuvo lugar en el mundo.

El crédito tiene su origen en Cuba desde los inicios de las instituciones financieras a principios del siglo XIX. El desarrollo de la producción y las relaciones comerciales hizo necesaria la organización del crédito como establecimiento meramente financiero.

La falta de crédito y de financiamiento se convertía en una limitante fundamental en el desarrollo económico de la isla, como posible solución, los hacendados cubanos consideraron que los agricultores debían reunir fondos y crear una caja de créditos propia mediante un método, el de refacción principalmente azucarera y cafetalera, créditos a los que no se puso fin con el surgimiento de las instituciones financieras, estos tipos de créditos vinieron evolucionando paulatinamente y aún en nuestros días resulta factible su utilización.

### **1.2 La administración de las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar representan los importes de los productos, mercancías o servicios facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro. En esta cuenta se reflejan todas las transacciones comerciales de la entidad por cualquiera de los servicios que brinda o productos que comercializa, independientemente de si su forma de cobro fue de contado o se entregaron a crédito. Las partidas que se cargan a esta cuenta deben tener como contrapartida en todos los casos el manejo de recursos o de prestación

de servicios, debiendo sustentarse en los correspondientes documentos justificativos de las operaciones que refleja. Las operaciones que se incluyen en esta cuenta son las relacionadas con las operaciones corrientes del período.

Esta cuenta se debe analizar por tipo de moneda, bien como cuentas independientes o como subcuentas: cuentas por cobrar a clientes (moneda nacional) y cuentas por cobrar a clientes (moneda extranjera).

Las Cuentas por Cobrar representan derechos u obligaciones a corto plazo por ventas y servicios prestados, son créditos a cargo de clientes, que pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles, tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

Las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar que normalmente incluyen condiciones de créditos que estipulan el pago en un plazo de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año, por esta razón se consideran como activos circulantes de la empresa.

De ahí se definen aspectos de análisis para una valoración cualitativa y cuantitativa de estos activos, como son:

1. Las políticas de créditos
2. Las condiciones de créditos
3. Las Políticas de cobro

Las cuentas por cobrar generan un costo relacionado con el manejo de estas cuentas, mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa más costoso será su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de créditos debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, de manera que si los estándares de créditos de la empresa se limitan debe disminuir el promedio de cuentas por cobrar.

Otra variable que puede afectarse por los cambios de los niveles de créditos es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta mala aumenta a medida que los niveles de créditos son más flexibles y disminuyen a medida que se hacen más restrictivos.

Las cuentas por cobrar son el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por consiguiente, esta cuenta del Estado Financiero representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. Desde el punto de vista del administrador financiero la cantidad

en pesos de las cuentas por cobrar se puede dividir en dos partes. Una de ellas representa los desembolsos efectuados por la empresa al ofertar los productos que se han vendido; la otra, es la diferencia entre los desembolsos y los precios de venta de los productos.

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata, a corto plazo y a largo plazo:

1. A corto plazo: Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.
2. A largo plazo: Su disponibilidad es a más de un año.

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Balance General como activo circulante y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo circulante.

Las Cuentas por cobrar a corto plazo que según el boletín C-3 de Principios de Contabilidad pueden subclasificarse de acuerdo a su origen en dos grupos que son: a cargo de clientes y a cargo de otros deudores

Según Arianne Barrabí; “una **cuenta por cobrar** no es más que el crédito comercial que una empresa otorga a sus clientes producto de una venta donde no se exige el cobro de forma inmediata. La concesión del crédito representa invertir en un cliente y permitir alguna demora en el pago de la factura, se trata de una inversión vinculada a la venta de un producto o de un servicio”. (<http://www.betsime.disaic.cu/secciones/economíajurística.htm>)

**Las cuentas por cobrar** se refieren principalmente al pago de clientes, cada empresa debe fijar una política crediticia para sus clientes. “...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...” (Lawrence, Gitman: Fundamentos de administración financiera. Tomo I. Editorial MES). 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.

**El crédito** de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

**Cientes:** en la antigüedad la palabra clientes se refería a la careta que utilizaban los

actores cuya finalidad era no revelar su identidad, actualmente clientes son todas aquellas personas que deben al negocio mercancías adquiridas a crédito y a quienes no se exige especial garantía documentaria.

**Deudores diversos:** Estos son los que provienen de operaciones diferentes a las ventas y a los servicios que proporciona la entidad. Este término se refiere a los préstamos que hace la empresa ya sea a su personal o a terceras personas como accionistas, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc.

### **1.2.1 Objetivo de las cuentas por cobrar**

Es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores, por ejemplo, se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado.

Muchas veces ha sucedido que la empresa que ofrece facilidades de crédito como parte de sus servicios ha triunfado en la licitación, a pesar de que otras firmas, que no ofrecían arreglos de crédito, presentaron presupuestos más bajos.

Aunque los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la cantidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales.

Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrán de generar. También se tratará de evitar que se otorgue crédito a clientes potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo.

No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión sólo es rentable marginalmente porque absorbe recursos que se podrían usar para financiar otros proyectos más atractivos.

### **1.2.2 Determinación del nivel de las cuentas por cobrar**

Para determinar un nivel en cantidad de cuentas por cobrar es necesario conocer las políticas que la empresa tiene en cuenta para el otorgamiento de créditos a clientes, muchas por ejemplo acostumbran 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 ventajosa.

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 vigilar que la empresa esté trabajando en los lineamientos fijados, para ello podrá hacer uso de Técnicas de Análisis Financiero, dentro de las cuales se encuentran:

1. Análisis comparativo de saldos: Este 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.
2. 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 el otorgamiento de créditos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Si en el estudio de los saldos vencidos se determina que algunos se vencieron injustificadamente, sin que el cliente hiciera nada por reducirlos, se pueden tomar medidas como las siguientes: 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 o realizar un análisis de clientes por antigüedad de saldos.

La deficiencia en la inversión de clientes, se puede deber a diferentes causas principalmente a las siguientes: mala situación económica en general; mala situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa; generosidad en la concesión de créditos; política equívoca de ventas, 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; poca competencia y deficiente política de cobros.

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

1. Gastos de cobranza en general.
2. Intereses del capital tomado en préstamos para suplir los medios de acción invertidos en dichos excesos.
3. La pérdida de los clientes morosos.

Varios autores han definido a su juicio lo que constituye el objetivo y las variables a tener en consideración para el logro y establecimiento de una adecuada política de crédito.

Steven Bolten plantea: "... el objetivo de la política de cuentas por cobrar que sigue la empresa por lo general consiste en fomentar las ventas y ganar más clientes otorgándoles créditos...". El autor reconoce además que no siempre resulta conveniente el incremento de las ventas y que es necesario analizar otros factores que se afectan al incrementar las mismas. Este, apunta más adelante refiriéndose al ofrecimiento del crédito "... aunque fundamentalmente es un elemento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión, que no se abuse de este procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión..." (Bolten, Steven: Fundamentos de Administración Financiera)

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la empresa son los principales aspectos que influyen sobre el nivel de las cuentas por cobrar. Por lo general las condiciones económicas se encuentran fuera de control del director financiero, sin embargo al igual que con otros activos circulantes, el director puede variar el nivel de las cuentas por cobrar de acuerdo con el compromiso entre la redituabilidad y el riesgo.

Entre otros autores destacados, Richard Brealey en su obra "Fundamentos de Financiación Empresarial" considera que la gestión del crédito consta de cinco etapas fundamentales: (Brealey, Richard: Fundamentos de Financiación Empresarial)

1. Determinación de las condiciones con las que se propone vender el producto, cuánto tiempo va a conceder a los clientes para que paguen su factura y si va a acogerse al descuento por pronto pago.
2. Decidir el comprobante de la deuda que va a exigir, es decir, los instrumentos económicos legales para garantizar el cobro y su negociabilidad.
3. Analizar qué clientes son probables que paguen sus facturas y cuáles no.

4. Cuánto crédito está dispuesto a conceder a cada cliente.
5. Velar por la reutilización del crédito en los términos establecidos y tomar medidas con los clientes morosos.

Weston y Copeland en su obra “Fundamentos de Administración Financiera”, en el capítulo referido a la administración de las cuentas por cobrar opinan que la política de crédito de una empresa se compone de cuatro elementos

1. Período de crédito: consiste en la longitud del plazo de tiempo que se confiere a los compradores para que liquiden sus adquisiciones.
2. Descuentos concedidos por pronto pago: Incluye el período de descuento y el monto.
3. Normas de crédito: establecen la capacidad financiera mínima que debe tener un solicitante para ser sujeto de crédito.
4. Política de cobranza: La cuál se mide por la rigidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.

Cuando los dos primeros se combinan son denominados términos de créditos. Seguidamente se desarrolla cada uno de estos componentes:

- **Período de crédito:**

Especifica el número de días que transcurren desde que se otorga el crédito hasta que se requiere el pago total. Haciendo caso omiso de si se ofrece o no un descuento por pronto pago, debe indicarse el período de crédito relacionado con una transacción, lo que estará comprendido de cero a 120 días, aunque en algunos casos se estipulan períodos de créditos más largos. (El período de crédito es de cero días cuando las ventas se hacen al contado).

Según Ravelo Nariño, en conferencia impartida sobre empresas turísticas, las empresas deben tener en cuenta tres elementos:

1. La probabilidad de que el cliente no pague. Si los clientes de la empresa presentan gran riesgo de no pagar, dicha empresa debe ofrecer términos restrictivos de crédito.
2. El monto de la cuenta. Si la cuenta es pequeña el término de crédito debe ser más corto.
3. Tiempo en que el producto vendido es perecedero.

Con la ampliación del período de crédito se estimulan las ventas, pero existe un costo para los fondos comprometidos en cuentas por cobrar, de ahí que el período de crédito constituya un medio por el cual la empresa puede afectar la demanda del producto, así

como también afectar su situación financiera. Para obtener el resultado deseado el compromiso es entre la redituabilidad de las ventas y el rendimiento requerido en las cuentas por cobrar.

Según Arianne Barrabí, el **período de crédito** representa el número de días que transcurre desde que se otorga el crédito hasta que se produce el pago total. Cuando se vende al contado no existe el período de crédito. Las empresas generalmente utilizan un período de crédito de 30 días, aunque en algunos casos se estipulan periodos de crédito más largos, en dependencia de su ciclo de producción, comercialización y prestación de servicios.

- **Descuento por pronto pago:**

Representa en términos porcentuales la cantidad de dinero que se ahorra el cliente si paga antes del período neto, en un plazo de descuento anteriormente pactado. Normalmente se establece del 1 al 5%, con un período de pago de 5 a 20 días. Desde el punto de vista del proveedor de crédito, su objetivo es recuperar sus cuentas por cobrar rápidamente, un descuento por pronto pago representa un incentivo para que el comprador pague prontamente. El conceder descuento, según Ravelo Nariño, hace más corto el período promedio de cobranza a medida que algunos de los clientes existentes paguen más rápidamente para tomar ventaja del mismo.

De acuerdo a Arianne Barrabí, para recibir el pago de la factura, tan pronto como sea posible, se puede negociar una rebaja porcentual contra el precio de factura para obtener pagos expeditos. A esos descuentos se les llama **descuentos por pronto pago** y se calculan sobre el precio neto que refleja la factura. Los descuentos por pronto pago afectan directamente el margen inicial de compra y, por lo tanto, el margen bruto. Representa una ventaja considerable para el vendedor, pues de esta manera reduce sus cuentas por cobrar y agiliza las entradas de efectivo. La entidad, a la hora de ofrecer los descuentos, debe primeramente valorar si son factibles económicamente y en qué por ciento.

- **Normas de Crédito:**

Son estándares que se establecen en las empresas para determinar cuáles serían los clientes que podrían cumplir con los términos ordinarios de crédito y la cantidad de crédito que deberían recibir cada uno de estos, o sea, definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente; teniendo en cuenta: evaluaciones de crédito, referencias, período

promedio de pago y ciertos índices financieros que ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir dichos estándares.

Las **normas de crédito** según Arianne Barrabí, se refieren a las condiciones que debe poseer un cliente para poder decidir si vender a crédito o no. Las normas de crédito servirán para determinar cuáles serían los clientes que podrían cumplir con el período de pago, así como el volumen de ventas a crédito que pueden recibir.

“Para evaluar el riesgo del crédito los administradores consideran las cinco **C** del crédito, criterios muy conocidos y utilizados en el sector empresarial”. (Fundamentos de Administración Financiera, Weston; Tomo I)

Con la descripción de las cinco **C** del crédito, se puede deducir que estas representan los factores mediante los cuales se juzga el riesgo del crédito, y la información que se necesita se obtiene de varias fuentes, incluyendo la experiencia anterior de la empresa con el cliente.

Las cinco **C** del crédito son:

**Carácter:** tiene que ver con la probabilidad de que un cliente trate de pagar sus obligaciones. Es considerado el aspecto más importante pues de él se derivan dos interrogantes: el esfuerzo del acreedor para pagar sus deudas o la probabilidad de dejar de pagar algo.

**Capacidad:** Consiste en un juicio subjetivo sobre la capacidad que tiene el cliente para pagar, para lo cual tienen en cuenta el desempeño anterior del cliente en las operaciones de negocios.

**Capital:** Se mide por la posición financiera general de la empresa según queda indicado por un análisis de razones financieras, en el que se destaque el capital contable tangible.

**Colateral:** Está representado por los activos ofrecidos por los clientes como garantía de la seguridad del crédito extendido.

**Condiciones:** tiene que ver con el impacto que ejercen las tendencias económicas generales sobre la empresa o sobre desarrollos especiales en ciertas áreas de la economía que puedan influir en la capacidad del cliente para cumplir con la obligación.

El análisis del crédito está dirigido a determinar la solvencia de los clientes de la empresa lo que habitualmente se determina sobre la base de la información del cliente y su historial.

- **Política de cobranzas:**

Ultima, aunque no de menor importancia de las variables tratadas, está relacionada con velar por la redituabilidad del crédito en los términos establecidos y tomar medidas con los clientes morosos. Con la experiencia de pago de cada cliente y un cuidadoso historial de la antigüedad de las cuentas por cobrar, el administrador de crédito podrá detectar las cuentas con problemas y proceder a cobrarlas, además de hacer una diferenciación de los clientes, lo que le ayuda a establecer una política de cobranza diferenciada. Primeramente se debe enviar a los clientes morosos un estado de cuentas y volver a hacer lo mismo a intervalos, con cartas cada vez más y más insistentes, llamadas telefónicas, télex o fax; si con esto transcurre el período establecido de cobro y no se consigue cobrar, acudir a juicio. Para acudir a juicio uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es que los documentos estén debidamente firmados por el cliente.

Una de las principales variables de la política es el importe gastado en los procedimientos de cobro. Del planteamiento anterior surge un efecto llamado interdependencia inherente mediante el que se deduce que mientras mayor sea el gasto en los procedimientos de cobro será menor la proporción de pérdida por cuentas malas, se debe reducir el período promedio de cobro, y se incrementarán a su vez las utilidades. Es probable que los gastos iniciales de cobranza ocasionen pocas reducciones en la pérdida por cuentas malas, los gastos comienzan a tener un efecto importante hasta un punto y después tienden a tener poco efecto en la reducción de estas pérdidas.

El análisis y control periódico de las cuentas por cobrar es un elemento sumamente importante para poder incidir en su cobro. De hecho existen procedimientos como: el cálculo del período promedio de cobro y la distribución de las cuentas por cobrar por antigüedad de los saldos que serán cumplimentados más adelante en la realización de la presente investigación.

De acuerdo a la forma en que se manejen cada una de las variables se adoptará lo que se ha dado en llamar una política restrictiva o una política liberal de crédito. La política restrictiva requiere condiciones estrictas para el otorgamiento del crédito lo que trae como consecuencia una disminución de las ventas y de las utilidades brutas, no obstante, genera un beneficio debido a la disminución de cuentas por cobrar en gastos de oficina y pérdidas por cuentas malas. La política liberal tiene como objetivo incrementar las ventas y ganar más clientes otorgándoles créditos, esto a su vez lleva consigo un incremento de

las utilidades. Al mismo tiempo el uso de esta política conlleva a que aumente el costo debido fundamentalmente al incremento de la inversión en cuentas por cobrar (Costo de Oportunidad), gastos de oficina relacionados con el otorgamiento del crédito y la estimación de cuentas malas e incobrables. De ahí se concluye que las empresas al utilizar una política de crédito deben cuidar que la cantidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo.

De acuerdo a Arianne Barrabí, las **políticas de cobranza** de la empresa, son los procedimientos que ésta sigue para recaudar sus cuentas por cobrar vencidas. Por lo regular, se emplean diversos procedimientos de cobro. A medida que una deuda envejece, la gestión de cobro se torna más personal y más exigente. A continuación, se exponen las técnicas o procedimientos de cobranza.

Días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa puede enviar una carta en términos corteses recordando al cliente su adeudo. Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede convenir en prorrogar el período de pago.

La entidad finalmente puede aplicar el recurso legal con la cuenta por cobrar vencida. Debe presentar el contrato de compra-venta, las facturas, las conciliaciones en caso de que la deuda sea reconocida, como los documentos fundamentales. Primeramente se llevará a litigio, donde se preparan los documentos necesarios del proceso legal, además de que se le comunica al cliente de este nuevo paso; si aún la deuda no ha sido pagada y ya los documentos están listos, entonces se presentan en la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular estando la deuda en proceso judicial. Finalmente el tribunal, luego de un análisis de los documentos que amparan la deuda y con las dos partes, dicta la sentencia y la cuenta por cobrar es liquidada directamente por el banco desde la cuenta corriente del cliente.

A manera de resumen, la organización en todo momento estará valorando su política de crédito y podrá cambiar de una a otra en dependencia del objetivo que persiga y de las condiciones económicas imperantes, en última instancia la adopción de una u otra política estará determinada por la evaluación del riesgo y el rendimiento de la decisión tomada.

Los **términos de crédito** de una empresa especifican las condiciones de pagos estipulados para los clientes que operan a crédito. Las condiciones de crédito comprenden tres aspectos:

- El descuento por pronto pago, si lo establece la empresa (del 1 al 5%).
- El período de descuento por pronto pago (de 5 a 20 días).
- El período de crédito (de 1 a 30 días o más días).

Además de las cuatro variables que integran la política de crédito, existen otros factores que van a influir sobre esta y por tanto en una mejor administración de las cuentas por cobrar.

Los **intereses comerciales y por mora** representan la utilidad potencial que generan las ventas a crédito, donde el mantenimiento de cuentas por cobrar puede reportar ingresos adicionales si se establecen intereses comerciales y por mora en los contratos con los clientes. El interés comercial se refiere a la tasa que se aplica cuando se otorga un crédito comercial. El interés por mora constituye la tasa de recargo que se le aplica al cliente cuando ha incumplido con el plazo de crédito pactado.

Otro de los factores para una mejor administración de las cuentas por cobrar, es el uso de instrumentos de crédito. Cuando se realiza una venta a crédito esta se ampara a través de una cuenta abierta, lo cual significa que la única evidencia formal de ese crédito es la factura. La entidad, además de utilizar la factura, puede exigir al cliente que firme una letra de cambio, respaldando así su cuenta a crédito con un documento de mayor fuerza legal.

La entidad debe hacer rotar el inventario tan ágil como le sea permisible y liquidar sus cuentas por cobrar tan rápido como sea posible. La rapidez en el ciclo de maduración (ciclo de inventario + ciclo de cobro), permitirá el retorno del efectivo invertido inicialmente cuando compró a crédito a sus proveedores, para poder pagarle oportunamente.

También deberá tener en cuenta su ciclo de pago. Para una buena administración de las cuentas por pagar y por tanto una mejor rotación del efectivo, la empresa tendrá que cancelar sus cuentas por pagar tan tarde como sea posible, cumpliendo a la vez con el período de pago establecido en el contrato y sin deteriorar su reputación crediticia.

Siempre que el comprador posea disponibilidad financiera, es aconsejable aprovechar los descuentos por pronto pago, pues estará pagando un precio inferior al que está fijado en la factura, además de reducir su ciclo de pago y sus cuentas por pagar.

El **ciclo de cobro**; es el tiempo que tarda la empresa en colectar sus cuentas por cobrar después de realizar sus ventas a crédito. El proceso de cobranza es la parte que asegura las entradas de efectivo provenientes de las operaciones fundamentales. El análisis de las cuentas por cobrar depende de la política de crédito comercial que aplique cada entidad con vista a incrementar o reducir sus ventas. Esta política se sustenta en variables que serán controladas para esos propósitos y estará sumamente ligada a las condiciones financieras y a la disciplina de pago de los clientes en el cumplimiento de los términos contractuales. Además puede basarse en un estudio de los cobros promedio a clientes por edades, estos a su vez determinan los patrones de cobranzas que contemplará la empresa en la confección de su presupuesto de efectivo. Las medidas fundamentales para reducir el ciclo de cobro estarían encaminadas a:

- Diferenciar los clientes de acuerdo a la edad de sus cuentas. En este punto se debe trabajar de cerca con el reporte de antigüedad de las cuentas por edades.
- Ser más riguroso en la selección de los clientes.
- Hacer énfasis en la variable normas de crédito que es donde se evalúa la calidad del crédito.
- Establecer descuentos en efectivo a los clientes para fomentar el pronto pago.
- Realizar las conciliaciones antes del vencimiento de las facturas para que los clientes asuman la totalidad del monto de sus deudas.
- Ejecutar una gestión de cobro rápida (30 días) con los mejores clientes, y dar tratamiento especial a los que se califican como más morosos. Sin perder mercado en técnicas de alta presión.
- Aplicar los recargos por mora establecidos en los contratos de crédito comercial.
- Utilizar los instrumentos establecidos por el Banco Central de Cuba para agilizar el proceso de cobro.

“**Ciclo de pago**; será el tiempo que tarda la empresa en pagar sus cuentas por pagar después de haber realizado el pago de sus materias primas y mano de obra. Los ciclos de pago extendidos aseguran ciclos de efectivo menores, esta condición es favorable para las empresas siempre y cuando el diferimiento de sus compromisos a corto plazo no interrumpa la cadena de suministros, y por consiguiente la falta de inventario no impidan los programas de producción y servicio a clientes. Las medidas encaminadas a revertir

esta situación de pago son las siguientes:” ([http://www.ecured.cu/index.php/Ciclo de conversion de efectivo](http://www.ecured.cu/index.php/Ciclo_de_conversion_de_efectivo))

- Diferenciar las cuentas por pagar por edades de acuerdo al reporte de antigüedad de los saldos.
- Pagar los saldos envejecidos evitando las sanciones por mora y la pérdida de la imagen comercial.
- Incrementar los pagos que sean permisibles a los diferentes proveedores en documentos de cambio hasta 60 días.
- Realizar las conciliaciones establecidas.
- Evaluar los descuentos por pronto pago que ofrecen los proveedores y compararlos con el de las fuentes alternativas de financiación.
- Aprovechar los descuentos siempre que sea económicamente factible.

### **1.2.3 La administración de las cuentas por cobrar en Cuba**

La Administración Financiera como parte del tránsito paulatino al sistema de perfeccionamiento empresarial, se prepara para tomar decisiones sobre políticas de venta, cobros y pagos y flujos de caja, mediante el vínculo casi filial con los bancos y demás intermediarios financieros. Como parte de esa transformación, en la actividad de cobros y pagos, por ejemplo, se aprecian mejorías, pero es imprescindible seguir dando pasos para perfeccionar la gestión y evitar que la cadena de impagos incida directamente sobre la vida económica del país. Para ayudar a ordenar definitivamente esa situación, en diciembre de 1999 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó para las entidades estatales el uso de las letras de cambio y los pagarés, títulos valores que constituyen en particular los primeros instrumentos muy útiles para facilitar la ejecución de cobros y pagos.

La aceptación de una letra de cambio implica el reconocimiento de la deuda líquida, que en caso de no cobrarse en el momento de su vencimiento, o de cobrarse sólo parcialmente, puede ser protestada por el acreedor ante notario y llevada inmediatamente a proceso judicial. El tribunal podrá ordenar, en beneficio del demandante, el embargo de bienes del deudor por un valor equivalente al de la deuda. Si se trata de una entidad estatal, todos sus activos financieros, incluidas cuentas bancarias y cuentas por cobrar, pueden ser intervenidos con el fin de sufragar la deuda. El poseedor de la letra de cambio tiene también la posibilidad de anticipar su ingreso descontándola en las instituciones del

sistema financiero. Tanto la letra de cambio como el pagaré cuentan con la debida protección material, administrativa y bancaria.

Otro mecanismo de facilitación de las transacciones financieras entre las empresas es la posibilidad que tienen los vendedores de otorgar créditos comerciales a sus compradores, previo acuerdo con el Banco Central para fijar el interés máximo de la tasa, así como el derecho de reclamar el pago de un interés por mora.

El sistema bancario cuenta con una Central de Información de Riesgo que recopila, procesa y distribuye información sobre deudores morosos, sospechas de blanqueo de capitales, cheques sin fondos, y otros hechos delictivos relacionados con la actividad financiera. El reordenamiento y perfeccionamiento del sistema financiero y bancario del país ha supuesto una mayor variedad de los servicios, entre los que figuran, aparte de los ya mencionados, los relacionados con cuentas en sus más disímiles modalidades.

Estas incluyen cuentas técnicas de ingresos, cuentas con mandatos especiales, etc.; constitución de depósitos a plazos fijos y certificados de depósitos, que las entidades incorporadas al perfeccionamiento empresarial pueden establecer tanto en moneda nacional como en divisas.

Además de rentabilizar sus cuentas bancarias, tanto las empresas que se van incorporando al sistema de perfeccionamiento como las restantes pueden acceder a financiamientos en distintas formas, incluyendo préstamos y arrendamientos financieros, y descuentos de letras de cambio. También se están poniendo en práctica nuevas modalidades de financiamiento en las cuales los bancos no sólo otorgan el crédito sino además intervienen en la gestión del proyecto y comparten sus utilidades.

El factoring es otra valiosa herramienta de la que puede disponer la empresa, delegando en la entidad bancaria su gestión de cobros. Además, se ofrecen los avales en garantías y servicios técnicos de inversiones, entre los que algunos bancos incluyen control de la ejecución de obras, verificación detallada del presupuesto, control de condiciones del almacenaje y supervisión de gastos de inversiones, entre otros.

El administrador financiero debe conocer estas disposiciones por las cuales debe regir su trabajo y garantizar el cumplimiento, de lo allí normado para estimular el uso correcto de los instrumentos de pago y contribuir a una mayor celeridad en lo posible en la rotación del dinero, disciplina financiera.

### **1.3 La Política de Crédito y su influencia en los flujos de caja de la empresa**

La gestión financiera de la empresa se preocupa de la eficaz captación de recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo.

La gestión financiera a corto plazo se preocupa de la problemática relacionada con la financiación del activo circulante, o sea, busca los fondos suficientes que hagan frente a las inversiones a corto plazo con el fin de que no exista desfase entre cobros y pagos que pueden ocasionar flujos de caja negativos; de ahí la necesidad de disponer de recursos de tesorería. La determinación de dichos recursos no es fácil ya que una asignación escasa puede provocar desequilibrio en las necesidades de corto plazo, llegando incluso a incurrir en una situación de suspensión de pagos. En el caso de que existan inversiones rentables, una falta de recursos en capital circulante puede impedir la realización de la misma, pero un nivel de tesorería demasiado alto indicaría una mala gestión de la empresa al disponer de recursos ociosos y soportar costos de oportunidad.

La conversión de los activos corrientes en efectivo, es la variable de decisión apropiada cuando se ha de establecer la política de inversión en activos, requiriéndose además la identificación de los diferentes costos de las políticas financieras alternativas a corto plazo. De lo anteriormente planteado se identifican dos tipos de política: flexible y restrictiva.

La política flexible supone el mantenimiento de grandes montos de efectivo, hacer grandes inversiones de inventario y términos de crédito liberales. Si una empresa relaja su política de crédito, sus ventas deberán aumentar. Las acciones que tienen la capacidad de relajar las políticas de crédito incluyen la ampliación del periodo de crédito, el relajamiento de las normas de crédito y la política de cobranza, y el ofrecimiento de descuento en efectivo. Sin embargo, cada una de estas acciones incrementa los costos. Una empresa debería relajar su política de crédito solo cuando los costos de tal acción llegaran a quedarse excedidos por los ingresos provenientes y un nivel de ventas más alto.

La política restrictiva por el contrario, conlleva bajos niveles de efectivo, pequeñas inversiones de inventario y limitadas ventas a crédito, lo cual elevará el riesgo de la política pero con un consecuente incremento del rendimiento.

Para conocer cual política es la más conveniente para la empresa, que será aquella que le garantice el mayor rendimiento de la inversión, será necesario realizar cálculos con

datos históricos utilizando ambas políticas y trabajar con la antigüedad de las cuentas por cobrar.

Para la empresa la disponibilidad de financiamiento a corto plazo es de importancia fundamental para su existencia. Si la empresa no puede sostenerse al iniciar sus operaciones, el futuro no tiene importancia. El financiamiento a corto plazo que consiste en obligaciones que se espera que venzan en menos de un año, es necesario para sostener gran parte de los activos circulantes de la empresa, tales como caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

En referencia a la deuda, se puede afirmar que las de largo plazo suponen un buen tiempo de recuperación de la inversión por lo que serán cómodamente pagadas, sin embargo tienen mayor costo por las tasas de interés. Las de corto plazo son todo lo contrario, suponen menos costo porque tienen menor tasa de interés, pero deben pagarse en poco tiempo por lo que deben ser fuentes de financiamiento de activos circulantes, que son los que recuperan rápidamente la inversión. Este costo de los recursos procedentes de deuda nunca debe ser superior al rendimiento del activo, pues de no ser así, se estaría produciendo un apalancamiento negativo, de forma, que cuanto más grande sea la deuda, más pequeña será la rentabilidad de los fondos propios.

Existen diferentes modalidades de gran aceptación para el financiamiento mediante crédito y préstamo a corto plazo, entre otras están las siguientes:

- Crédito Comercial: se denomina así al crédito que los proveedores conceden a la empresa por el plazo aplazado de sus compras, ya que es frecuente que los compradores paguen sus facturas algunos días después de haberlas adquirido.
- Descuento: Consiste en el anticipo, por parte del Banco, del crédito que un cliente tiene frente a un tercero y que todavía no ha vencido. El cliente obtiene de este modo el importe del crédito antes del vencimiento, pagando el correspondiente interés por dicha operación.

Con relación a cómo definir el capital de trabajo, los autores presentan concepciones distintas, unos lo definen como Fondo de rotación, formado por las disponibilidades de la empresa (dinero en caja y cuenta en banco) confundiéndolo de este modo con el análisis de tesorería. El capital de trabajo proporciona la actitud de los activos para hacer frente al reembolso de los pasivos a largo plazo, mientras que el análisis de tesorería se refiere al estudio del equilibrio financiero a corto plazo. En lo adelante se empleará como término

válido el concepto de capital de trabajo definido como la diferencia del activo y el pasivo circulante teniendo en cuenta, que las decisiones que emanan de dar respuesta a la interrogante definida, ¿cuánto crédito puede ser extendido a los clientes?, repercuten en la inversión en cuentas por cobrar que afecta el activo circulante de la organización.

En general, el capital de trabajo debe ser positivo porque si no, se daría la circunstancia de que parte del activo fijo estaría financiado con exigible a corto plazo lo cual aumentaría la posibilidad de suspender pagos. No es conveniente financiar activos fijos con exigible a corto plazo, pues esta inversión en activos fijos se recupera muy lentamente y las deudas de corto plazo deben pagarse en un periodo de tiempo prudencial, lo que afectaría la liquidez de la empresa. La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo 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 búsqueda de un capital de trabajo óptimo implica una gestión financiera y la determinación de una inversión en circulante también óptimos. Es decir, el evaluar la cuantía del capital circulante implica calcular la de cada uno de sus componentes. Dadas las dificultades que encierran el cálculo de un capital circulante óptimo parece más conveniente hablar de estimaciones tendentes al óptimo del capital de trabajo mínimo necesario para una gestión económica eficaz...” (Bueno Campos, Eduardo: Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales)

El ciclo de explotación también se relaciona con el capital de trabajo, pues mientras más demora la empresa en recuperar la liquidez inicialmente invertida, o sea, que tarda en gestionar sus cuentas por cobrar, mayores serán las necesidades de recursos, es decir el capital de trabajo deberá ser mayor.

En resumen, se puede afirmar que cuando se habla de capital de trabajo se trata de un fondo y no de un flujo. “...El fondo de maniobra, bajo este prisma estático, no será sino una porción de esta riqueza que podremos identificar con las inversiones circulantes: dinero, otros activos financieros y existencia menos los pasivos financieros de naturaleza corriente...” (Cañibano Calvo, Leandro; Bueno Campos, Eduardo: Autofinanciación y Tesorería en la empresa. El Cash flow.)

La decisión de financiación supone la elección entre el grado de autonomía que desea poseer la empresa y la cuantía de endeudamiento que es capaz de soportar.

### **1.3.1 Variables de la política de crédito.**

Algunos autores plantean cuatro principios básicos para la administración del efectivo, que están íntimamente relacionados con el otorgamiento y uso del crédito comercial, son los que se enuncian a continuación:

1. Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de dinero.
2. Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de dinero.
3. Siempre que sea posible disminuir las salidas de dinero.
4. Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero.

“... el crédito comercial tiene un doble significado para la empresa. Es una fuente de crédito para financiar las compras, y es una aplicación de fondos en la medida en que la empresa financie a los clientes las ventas a crédito... es imposible generalizar si es mejor un proveedor neto o un usuario neto, la elección depende de las circunstancias de la empresa y de los diversos costos y beneficios de recibir y usar el crédito comercial...”  
(Weston, Fred: Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I)

La interrelación entre el crédito comercial otorgado y recibido recibe el nombre de crédito neto, determinando la posición del negocio como oferente (crédito otorgado mayor que el crédito recibido) o usuario (crédito otorgado menor que el crédito recibido) del crédito comercial, siendo el resultado de las operaciones de compra y venta de un negocio.

Cuando las empresas venden sus productos, a veces piden el dinero en el momento o incluso antes de la entrega, pero en la mayoría de los casos permiten cierta demora en el pago, de ahí que surjan las cuentas por cobrar, las que forman parte de los activos circulantes de las empresas y las que hay que gestionar para poderse cobrar; así mismo los suministradores establecen términos para el pago de las compras, apareciendo las cuentas por pagar.

El objetivo general 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 de costo beneficio que se representan en los diferentes cambios de la administración de las cuentas por cobrar. Estos cambios comprenden la determinación de una política de crédito.

En lo relacionado al costo por la aplicación de una política crediticia algunos autores plantean, que para tomar la decisión de otorgar crédito en término de los costos, se ha de llevar a cabo el análisis de varias terminologías que la misma encierra. Respecto a este

tema, Stephen Ross en su obra “Corporate Finance” plantea que existen dos grupos de costos y estos son:

1. Costo de mantener una política de crédito: son los costos asociados con el otorgamiento de crédito y hacer una inversión en cuentas por cobrar. Estos costos incluyen la demora en el recibo del efectivo, las pérdidas por cuentas malas y los costos de administración del crédito.
2. Costo de Oportunidad: representan la pérdida de ventas por rechazar el ofrecimiento de crédito. Este costo es bajo cuando el crédito es concedido.

Steven Bolten, en Administración Financiera Tomo I, plantea por su parte que los costos principales asociados con las cuentas por cobrar están determinados como:

1. Costos de Cobranza: Si la política de la empresa es vender estrictamente al contado, no tiene costo de cobranza porque todos los clientes harán su pago a la hora de recibir las mercancías, pero si comienza a extender crédito esperando atraer más clientes incurrirá en costos de cobranzas porque tendría que contratar a un gerente de crédito con ayudantes y contadores dentro del departamento de finanzas, conseguir fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuáles clientes son confiables, además de sostener y operar de forma general un departamento de crédito proveyéndolo de elementos esenciales como papelería, gastos de correo y tiempo de computadora.
2. Costo de capital: Una vez que la empresa decida 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. El capital es cero y la empresa tiene que soportar el costo.
3. Costos de morosidad: La empresa incurre en costos de morosidad cuando los clientes se demoran en el pago. El hecho de que no paguen a tiempo aumenta otros costos a los que van asociados con la cobranza normal. Habrá 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 por lo general perderá una

parte considerable de la cantidad que se recupere por los pagos de los servicios de la agencia. La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, la cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrir el período de cobro normal.

4. Costo de Incumplimiento: la empresa incurre en costo de incumplimiento cuando el cliente no paga definitivamente. Además de los costos de cobranzas, de capital y de morosidad en que incurriría hasta ese momento, la empresa incurre en 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.

Con relación a los beneficios se debe decir que las empresas lo obtienen de sus ventas y su política de cuentas por cobrar, los cuales se comparan con los costos asociados a la actividad de crédito, 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.

Con relación a los demás elementos que han de tomarse en cuenta para la toma de decisiones en el otorgamiento de crédito, que son el tiempo de dilación del cobro, la tasa de actualización utilizada y el importe del cobro dilatado, son los que determinan precisamente el costo de oportunidad del capital invertido en cuentas por cobrar por el crédito otorgado.

El otro elemento que está relacionado con la probabilidad de no recaudar las cuentas por cobrar, es el riesgo de la concesión de crédito, por esta razón es muy importante la información que la empresa pueda obtener sobre los clientes a quienes ha de otorgar crédito, para lo cual se puede auxiliar de varias fuentes como: los estados financieros de esas empresas, informes bancarios, historial de ventas, características de la rama de la economía a que pertenece, entre otras.

Frecuentemente parte de las condiciones de venta contienen la posibilidad de ofrecer descuento en efectivo, cuyo objetivo fundamental es el incremento de la velocidad de la cobranza. Es factible el cálculo de lo que cuesta ofrecer descuentos y consecuentemente saber si resulta conveniente o no. Stephen Ross en su obra, Corporate Finance, propone a este efecto calcular el valor presente de las dos alternativas (sin ofrecer descuento y ofreciendo descuento) a las que llama política corriente y política propuesta; teniendo en

cuenta la tasa elegida para descontar, el valor actual de cada opción se determinaría a partir de las siguientes expresiones:

$$\text{VP sin Descuento} = \frac{\text{Importe a pagar por las mercancías}}{1 + \frac{(\text{Tasa de actualización} \times \text{periodo de pago (plazo de crédito)})}{365}}$$

$$\text{VP con Descuento} = \frac{\text{Importe a pagar por las mercancías (100 - \% de descuento)}}{1 + \frac{(\text{tasa de actualización} \times \text{período de pago (plazo de crédito)})}{365}}$$

La tasa de actualización sería el costo de oportunidad del capital invertido en cuentas por cobrar. Como es lógico, se escogería aquella alternativa con mayor valor presente, y que estuviera por encima del valor obtenido en el ofrecimiento de venta sin descuento.

Si la demanda es elástica las ventas deben incrementarse como resultado de la disminución de este precio. El período promedio de cobranza debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de las cuentas por cobrar. Los gastos por cuentas malas o incobrables deberán disminuir en virtud de que la mayoría de los clientes pagan antes. El aspecto negativo del descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad, ya que son más los clientes que aprovechan la rebaja y pagan así un precio menor.

La decisión del plazo a otorgar a cada cliente también tiene sus efectos al igual que en el caso que se ofrecen descuentos, pues una empresa puede estar en posibilidades de afectar la demanda confiando aumentarla al ampliar el período de crédito. Como se ha mencionado, el compromiso es entre el rendimiento de las ventas adicionales y el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en cuentas por cobrar (Costo de oportunidad).

Siempre y cuando el rendimiento sobre las ventas adicionales provocadas por el incremento del plazo, exceda el rendimiento requerido sobre la inversión en cuentas por cobrar adicionales, vale la pena el cambio del plazo de crédito. Partiendo de que fuera el cambio del plazo de crédito, hay que tener en cuenta además el riesgo de impago, los cálculos a realizar, se incluiría el efecto de la estimación de cuentas malas e incobrables que se ha establecido de acuerdo al estudio realizado de la probabilidad de que un cliente

no pague, es de suponer que si se liberalizan los plazos de crédito, los estimados por cuentas malas se elevan.

El relajamiento de los patrones de crédito propicia clientes morosos y eleva el promedio de cuentas por cobrar; dado que, el caso contrario significa un pago más rápido. Para determinar la racionalidad de la política de cobranza se debe considerar a criterio de Fred Weston, el importe gastado en los procedimientos de cobro. “Dentro de una escala, mientras mayor sea la cantidad relativa gastada será menor la proporción de pérdidas por cuentas malas y más corto el período promedio de cobro, si todos los demás factores permanecen sin cambios”. Partiendo del criterio de que una cuenta por cobrar es solo tan buena como la probabilidad de que será pagada, una empresa no puede permitirse esperar demasiado, antes de iniciar los procedimientos de cobro. Sin embargo, esto puede provocar pérdida de ventas, además de mayores gastos por cobros, si el nivel de la gestión de cobranzas es demasiado elevado. Esto significa que si la empresa apremia en demasía a sus clientes para el pago de sus deudas, éstos pueden optar por realizar sus compras en otra parte. La empresa no debe ser demasiado exigente en su gestión de cobranza. Si los pagos no se reciben a la fecha de vencimiento, debe esperar un lapso pertinente antes de iniciar los procedimientos legales de cobro.

### **Conclusiones del capítulo:**

Dentro de la administración de las cuentas por cobrar se encuentran varios instrumentos que garantizan a una entidad el cobro de deudas de disimiles formas, las cuales dan paso a la implementación de la política de crédito que no es más que una manera de recuperar los créditos en un período lo más breve posible mediante algunas variables tales como: normas, políticas y descuentos asegurando la entrada de efectivo a la entidad de un modo eficiente y seguro sobre todo utilizando el procedimiento de Stephen Ross en su obra, Corporate Finance.

## **Capítulo 2: Propuesta de un procedimiento para la evaluación de la política de crédito en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel.**

En este capítulo se realiza la propuesta de un procedimiento que consta de seis pasos, los cuales se desarrollan en el primer epígrafe para dar a conocer a la entidad que quiera utilizarlo, la forma más adecuada para obtener efectivo en un corto plazo mediante la reducción del ciclo de cobro. Mientras que en el segundo epígrafe se ponen en práctica estos pasos mediante su aplicación para demostrar que es beneficioso para la empresa y los clientes a los que se les prestan el servicio el empleo del mismo como forma de atenuar los problemas financieros que presente sobre todo cuando se tratan de amplios ciclos de cobro y de pago.

### **2.1 Propuesta del procedimiento.**

Para la realización de la evaluación de la política de crédito implementada en la Empresa a la que se le vaya a efectuar el análisis, se propone la implementación de un procedimiento que posteriormente será implementado, el cual consta de una serie de pasos que a continuación se exponen:

1. Caracterizar la Empresa.
2. Diagnóstico económico-financiero.
3. Clasificar a los clientes en tres grupos atendiendo a su porcentaje de participación en el total de las ventas de la empresa.
4. Determinar los costos de la administración del crédito.
5. Analizar las variables de la política de crédito (Término de crédito y descuento por pronto pago) mediante la fórmula del valor actual de Stephen Ross en su obra, Corporate Finance.
6. Propuesta de alternativas para la evaluación de la política de crédito.

#### **Paso 1. Caracterización de la Empresa**

En este paso se exponen elementos que permiten conocer a la organización en cuestión mediante un conjunto de datos que demuestran el comportamiento de la misma en el decursar del tiempo. Estos elementos permiten que quien lea la información recopilada se sienta informada sobre el surgimiento de la entidad, objeto social, la cantidad de trabajadores y el nivel educacional que tienen, la misión y la visión, los clientes, proveedores, estructura organizativa, entre otros elementos que proporcionan a la entidad

que requiera sus servicios pleno conocimiento de las operaciones que se realizan en la misma.

## **Paso 2. Diagnóstico económico- financiero.**

En este paso se hace alusión a la situación que está atravesando la empresa sosteniéndolo con informaciones seleccionadas de los estados financieros y de los indicadores económicos de dos períodos que aporten elementos que permitan conocer las fortalezas y dificultades que presenta la entidad analizada.

Unas de las tareas de prioridad en una empresa deben ser que sus cuentas sean pagadas en tiempo, esto implica, que exista disponibilidad en todo momento, lo que se resume en que la empresa sea solvente.

Se realiza un análisis de los estados financieros, el cual se centra en la capacidad que tiene el negocio de atender sus obligaciones de pago inmediatas; el administrador financiero o analista deberá medir la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, expresado ello en la liquidez, referida no solamente a las finanzas totales de la organización, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados componentes del activo con que cuenta la misma.

El análisis de los estados financieros, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas que desde una perspectiva interna, le permite a la dirección de la empresa tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar su futuro, al mismo tiempo saca provecho de los puntos fuertes para que la organización alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la entidad.

El peso en las decisiones operativas, desde el punto de vista financiero está dado en el balance, el desequilibrio entre sus variables es el que provoca las suspensiones de pago.

El equilibrio financiero a corto plazo se logrará cuando, por una parte, se genera el dinero suficiente en el momento oportuno, de manera que no se ocasionen costos adicionales por diferimiento de los pagos y 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.

Poseer un capital de trabajo muy elevado implica en principio disponer de un mayor margen para hacer frente al pago de las deudas, pero por otra parte una elevada inversión en circulante implica que hay que financiarla, lo que conlleva un determinado costo. Por estas razones el monto de capital de trabajo deberá plantearse de acuerdo con una estrategia previamente definida, y dependerá de la naturaleza y tipo de actividad que se lleve a cabo.

Es importante tener en cuenta que el análisis de las razones es un tanto estático ya que muestra la situación de la empresa en un punto del tiempo y no en su decursar, por lo tanto, es importante usarlas para evaluar en un momento determinado y tomar decisiones según su interpretación.

Además en este paso se realiza un análisis estructural que es de gran utilidad para el estudio de la razón de liquidez pues todos los componentes del activo circulante no tienen la misma incidencia en la liquidez inmediata, ni en el total de los activos circulantes; unos representan un mayor por ciento del total, y por tanto tienen mayor influencia en el mismo.

### **Paso 3. Clasificación de los clientes por grupos.**

En este paso se seleccionan entre los clientes fijos y circunstanciales de la entidad a aquellos que determinan los mayores porcentajes en las ventas y son expuestos en tres grupos, teniendo en cuenta estos porcentajes, son los análisis que se hacen en el transcurso del procedimiento. De estos grupos solo se trabajará con el de mayor peso, y los montos que tiene en sus cuentas por pagar a la organización analizada para que las proposiciones a realizar tengan mayor envergadura y sirvan de ejemplo para los demás clientes.

En el caso de los contratos que se establecen con los clientes, se encuentran diferentes tipos de formas de pagos utilizando instrumentos de crédito como la letra de cambio (a la vista o a tantos días fecha) y los cheques (nominativos o certificados), mediante transferencias bancarias y por el endoso de un instrumento crediticio. El término de crédito comercial gratuito establecido es a 30 días, si se pacta que el cliente pagará después de este término, se le cobran los intereses correspondientes y si incumple con la fecha establecida en el contrato se le cobra un porcentaje mayor por los días de mora. La entidad no otorga descuentos por pronto pago.

Los clientes fueron agrupados en tres grupos:

**Grupo I:** Comprende el conjunto de clientes que tienen hasta un 80% de participación en el total de las ventas. Estos constituyen clientes habituales o vitales, que por su volumen de ventas y por las características en las negociaciones o contratos que se realizan con los mismos, son los de mayor importancia para la empresa.

**Grupo II:** Se refiere al conjunto de clientes que tienen hasta un 15% de participación en el total de las ventas. Este grupo puede estar constituido por algunos clientes habituales o vitales y otros ocasionales o triviales.

**Grupo III:** Agrupa al conjunto de clientes que tienen hasta un 5% de participación en el total de las ventas a crédito de la empresa. Fundamentalmente este grupo está compuesto por clientes eventuales o triviales.

#### **Paso4. Determinación de los costos relevantes en la administración del crédito**

En este paso se analizan los diversos costos expuestos en el capítulo 1 y que además son de vital importancia para comprender la cantidad de dinero que se deja de ganar por falta de una política de crédito eficiente, tal es el caso de los costos de cobranza, capital, morosidad e incumplimiento. Es en este punto donde realmente sale a relucir la importancia de aplicar una buena política de crédito y lo necesario de tener rápidamente el efectivo en manos de la entidad.

En lo referente al tema de los costos en que se incurren cuando se otorga un crédito, el autor Steven Bolten en su obra Administración Financiera citado en el capítulo 1 epígrafe 1.3, señala según su concepción cuatro grupos fundamentales de costos: los de cobranza, los de capital, los de morosidad y los de incumplimiento.

1. **Costo de cobranza:** una empresa incurre en estos, cuando los clientes no realizan los pagos correspondientes por la adquisición de un bien o servicio en tiempo y por tanto empiezan a recibir los créditos.
2. **Costo de capital:** se refiere a los costos en que se incurre cuando se financia la entidad el tiempo en que tarda en recibir el cobro. Para el cálculo de este se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Necesidad de Financiamiento} = \frac{\text{Ciclo de Cobro} \times \text{Desembolsos en Efectivo}}{360}$$

Fuente: Tesis de Maestría: “Propuesta de Política de Crédito para el Hotel Meliá Santiago de Cuba” año 2001, Pág. 53.

$$\text{Interés Cobrado Diario} = \frac{\text{Necesidad de Financiamiento} \times \text{Promedio de tasa bancaria}}{360}$$

Fuente: Tesis de maestría de la licenciada María esperanza González del Foyo: “La administración del efectivo en la gestión financiera corporativa en el Hotel Sierra Mar-Los Galeones”; pág. 72

3. **Costo de morosidad:** se incurre en estos costos cuando los clientes se demoran en el pago. Dentro de este grupo se debe considerar además, el costo de oportunidad de los recursos inmovilizados, que representará la cantidad de dinero que se ha dejado de ganar al tener, en este caso, niveles de cuentas por cobrar envejecidas.

Para calcular un aproximado del costo en que se incurre por este concepto, se puede usar la fórmula presentada a continuación:

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

Fuente: Steven Bolten “Administración Financiera” Pág. 197

Es conocido el alto costo en el sentido de oportunidad que representa no aprovechar los descuentos a tiempo cuando no se tiene efectivo disponible para pagar antes del plazo, o simplemente no se tiene conciencia de lo que representa renunciar a ello; de hecho, en la literatura se trata detalladamente esta temática, ya que el crédito comercial constituye, en la mayoría de los casos, la única fuente de financiamiento de las empresas medianas y pequeñas.

Como pudiera darse el caso de que el análisis que se les realice a los contratos no se mencione el costo de oportunidad, pudiera emplearse la siguiente fórmula del costo de no pagar en tiempo.

$$\text{Costo de no pagar en tiempo} = \frac{\text{Días de mora} \times \text{tasa de recargo promedio} \times \text{Cuentas por pagar envejecidas}}{\text{Compras Totales}} \times 100$$

Fuente: Tesis de maestría de la licenciada María esperanza González del Foyo: “La administración del efectivo en la gestión financiera corporativa en el Hotel Sierra mar-Los Galeones”; pág. 73

El costo de no aprovechar los descuentos se calcula como sigue:

$$\text{Costo de no aprovechar los descuentos} = \frac{\% \text{ de descuento}}{100 - \% \text{ descuento}} \times \frac{360}{\text{Período total de crédito}}$$

4. **Costo de incumplimiento:** son los costos en que se incurren cuando se incumple definitivamente el pago de las cuentas por parte de los clientes. Se considera que esta estimación recoge de forma objetiva la probabilidad de impago de los clientes.

Es importante la comprensión de estos elementos por parte de los directivos, para que puedan desempeñar una dirección más eficiente en el contexto de la actividad realizada.

#### **Paso 5. Análisis de las variables de la política de crédito.**

En este paso es donde se determinan las variables que se emplearán en la evaluación de la política de crédito de la entidad tales como: establecimiento del período del crédito, descuentos por pronto pago, normas de crédito y políticas de cobranza. Se analiza la envergadura que tienen las cuentas por cobrar con respecto a los términos del crédito, los cuales están explicados en los contratos de los clientes, para la posterior determinación del valor actual que se genera en la empresa en cuestión y así realizar las proposiciones de las alternativas en el paso que le continúa.

Se debe considerar que las variables enunciadas por los autores Weston, Fred y Copeland en la obra “Fundamentos de Administración Financiera “, permiten, con el análisis de la situación concreta y su correcta aplicación, que se lleguen a resultados más precisos y favorables en la actividad económica financiera de las empresas. Las variables son las que se presentan a continuación:

1. Establecimiento del período de crédito.
2. Descuentos concedidos por pronto pago.
3. Normas de crédito.
4. Política de cobranza.

Las dos primeras variables en su conjunto son conocidas como términos de crédito y aparecen en los contratos.

Para el establecimiento del **término del crédito** se debe tener en cuenta además, la probabilidad de que el cliente no pague, el tamaño de la cuenta y el tiempo que el producto es perecedero.

El período de cobro mientras más corto sea, mejor, pues representa el tiempo que la empresa tardará en obtener los ingresos resultantes de la inversión en cuentas por cobrar.

Además de alargar el período crediticio, se puede equilibrar la situación financiera considerando la posibilidad de ofrecer descuentos por pronto pago, de manera que por un lado se alargue el ciclo y que por otro se disminuya. Dicho descuento estimula a los clientes a pagar en un corto período de tiempo, pues representa en términos relativos, la cantidad de efectivo que estos dejarán de pagar. A pesar de esto, la empresa debería utilizar estos descuentos, ya que contribuyen a garantizar la entrada de efectivo en cantidad y oportunidad. La decisión de conceder o no descuentos, puede tomarse comparando el costo del mismo con la ventaja que ofrece a partir del cálculo del valor actual para cada variante. Si el valor actual de la inversión es mayor sin ofrecer descuentos que ofreciéndolos, no resulta conveniente utilizar el descuento por pronto pago. Conceder descuento resulta ventajoso cuando a pesar de estos la entidad continúa obteniendo los beneficios necesarios para el desarrollo de su actividad.

El valor actual de cada opción se determinará a partir de la formulación matemática siguiente:

$$\text{Valor Actual} = \frac{\text{Ventas (1 - tasa de descuento)}}{1 + \text{tasa de actualización (período de pago/ 365)}}$$

Fuente: Conferencia del Dr. Ravelo Nariño sobre Gestión Financiera en el Turismo

### **Paso 6. Propuestas de alternativas para evaluar la política de crédito.**

Este último paso es el de mayor envergadura en toda la investigación debido a que es en él donde se realizan las proposiciones tomando como ejemplo al cliente más importante de la organización luego de haber analizado los estados financieros y documentos pertinentes para mediante el cálculo del valor actual realizar varias propuestas de descuentos por pronto pago y de esa manera demostrar que es factible utilizar este procedimiento para que la empresa genere efectivo en un menor período de tiempo y así liquidar sus deudas de forma apremiante.

A continuación se muestra la fórmula para el cálculo de las cuentas por cobrar y la determinación del ciclo de cobro si el cliente incumplidor que garantiza hasta el 80% de las ventas se acogiera al descuento propuesto. Para ello se utilizará la siguiente formulación:

Cuentas por Cobrar = Ventas Diarias x Ciclo de Cobro

$$\text{Ciclo de Cobro Propuesto} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360$$

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera. Weston y Brigham, 10<sup>ma</sup> Edición.

Según el modelo que propone L. Gitman en Fundamentos de Administración Financiera, el ciclo de efectivo se obtiene de la interrelación entre los 3 ciclos que conforman la gestión operativa de la empresa tal y como se muestra a continuación. **(Ver fórmula 8 y 9 en el formulario)**

De acuerdo a este método, la necesidad de efectivo se calcula como sigue:

$$\text{Efectivo requerido} = \frac{\text{Desembolsos anuales de efectivo}}{\text{Rotación del efectivo}}$$

Fuente: L. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera tomo I, pág. 89.

## **2.2 Aplicación del procedimiento**

En este epígrafe se aplica el procedimiento propuesto en la Empresa de Construcción Y Reparaciones ECRIN mediante los pasos expuestos anteriormente. Se hace alusión a los elementos característicos de la entidad analizada con el fin de conocerla plenamente para dar validez a la hipótesis planteada. Se realizan los cálculos propuestos para comprobar que este proporciona beneficios con los que se establecerán comparaciones y con los que luego la entidad analizará si se pondrán en práctica realmente.

### **2.2.1 Características generales de la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel “Antonio Sánchez Díaz Comte. Pinares”.**

La Empresa fue creada el 22 de Noviembre de 1974, con la finalidad de garantizar el proceso inversionista, las reparaciones capitales y el mantenimiento de los equipos fundamentales de la Industria Cubana del Níquel. Fue denominada Empresa de Mantenimiento y Servicios Mineros (EMSM), mediante la Resolución No. 74-80, del entonces Ministerio de Minería, Combustible y Metalurgia. El 28 de Enero de 1992 se

cambia el nombre de la empresa por el de Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN), por Resolución 002/92 del Ministerio de la Industria Básica.

Cuenta con recursos humanos, medios e instalaciones que le permiten cumplimentar su objeto social, y con las potencialidades necesarias para ampliar el alcance de sus acciones a nuevas actividades. Cuenta con una plantilla de trabajadores aprobadas en el año 2014, de 1247 trabajadores, de ellos, plazas cubiertas hay 1049 lo que representa un 84.12% del total de trabajadores y con contrato hay 100. De las plazas cubiertas, como cuadros de la entidad hay 38 hombres y 13 mujeres, técnicos hay 103 hombres y 114 mujeres, operarios 813 hombres y 18 mujeres, en servicio hay 16 hombres y 20 mujeres y como administrativos 3 hombres y 11 mujeres; los que significa que sexo predominante es el masculino en la mayoría de las categorías con un 84.68% mientras que el sexo femenino representa apenas un 15.32% del total de trabajadores, lo que significa que hay un total de 1149 trabajadores y de ellos la edad predominante es de 41 años en adelante con un nivel de escolaridad es variado debido a que existen 28 trabajadores con sexto grado, 465 con noveno grado, 246 con doce grado, 250 con técnico medio y 160 con nivel técnico superior.

Es una empresa adscripta al Grupo Empresarial CUBANIQUEL, del actual Ministerio de Energía y Minas (MINEM), balance financiero independiente y gestión económica autónoma, clasificada por su objeto social, en la rama de construcción y montaje. Los principales mercados están insertados dentro de la Industria del Níquel; teniendo como clientes potenciales las empresas: “Ernesto Che Guevara” y “Pedro Sotto Alba”, además tiene otros clientes como: Empresa de Servicios a la Unión del Níquel, Empresa Mecánica del Níquel, Centro de Investigaciones de la Industria del Níquel, Empresa Empleadora del Níquel, Centro de Proyectos y la Empresa Servicios Técnicos, Electrónicos, Comunicación y Computación del Níquel.

La ECRIN ha contribuido por más de 40 años al desarrollo y sostenimiento de la Industria del Níquel y la infraestructura social de los municipios Mayarí, Sagua de Tánamo y Moa, inmersa desde su fundación en el arduo proceso constructivo y de mantenimiento que caracteriza los exigentes programas de las fábricas productoras, enmarcados en plazos de ejecución y calidad competitiva, asociado a una fuerza de trabajo que ha mostrado

habilidad y destreza , adquiridas en un proceso de operaciones repetitivas y de aprendizaje, logrando alto nivel de especialización.

La empresa se ha caracterizado por contar con una estructura flexible con posibilidad de asimilar los cambios acelerados del mercado. Comenzó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, a finales de 1999 con la preparación y capacitación de todos los trabajadores para desarrollar dicho proceso, pero a pesar de que a lo largo de estos años se ha atravesado situaciones económicas complicadas la entidad ha sido capaz de conservar el perfeccionamiento y actualmente se encuentra terminando su segunda etapa: “Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión”, en el décimo paso: Consolidación del Sistema.

El Ministerio de Economía y Planificación en su Resolución 858/2013 establece como objeto empresarial para la empresa el siguiente:

1. Brindar servicios de construcción, montaje, desmontaje, remodelación, reparación y mantenimiento a la industria.
2. Brindar servicios de laboratorio de ensayos, diagnósticos, topografía y de toma de muestra para la caracterización del suelo

La empresa mantiene relaciones económicas y financieras con diferentes entidades:

#### **Principales Clientes y Proveedores:**

##### **Clientes:**

- Empresa Comandante Ernesto Che Guevara.
- Empresa Comandante Pedro Soto Alba (Moa Níquel)

##### **Otros Clientes.**

- Empresa de Servicios a la Unión del Níquel.
- Empresa Mecánica del Níquel.
- Centro de Investigaciones de la Industria del Níquel.
- Empresa Empleadora del Níquel.
- Centro de Proyectos del Níquel.
- Empresa Servicios Técnicos, Electrónicos, Comunicación y Computación del Níquel.
- Empresa Puerto Moa
- Ferroníquel Minera S. A
- Empresa de Rehabilitación Minera

### **Proveedores Nacionales**

- Grupo Empresarial de Cemento.
- ACINOX
- Empresa de Gases Industriales.
- Financiera CIMEX.
- Metal Cuba.
- CASTROL
- CUBALUB
- SEPSA
- ESUNI
- Almacenes Universales S. A
- DIVEP

### **Proveedores Internacionales**

- BACOU
- DEVOX
- BDC Internacional
- Noralta Internacional.
- EXINVARE S. L
- INFOPRO S. R. L
- Abrasivos Mendiola
- Rodabilsa

La empresa cuenta con una estructura organizativa que le permite realizar su objeto social y cumplir su misión. **(Ver Anexo No I)**

La empresa presenta una estructura organizacional horizontal por presentar una línea de mando angosta, es lineal funcional por la existencia de áreas funcionales especializadas que asesoran al director en la toma de decisiones y las órdenes a las áreas de operaciones (UEB). A la dirección general se le subordina la dirección de economía y finanzas, la de recursos humanos, la dirección técnica, la dirección de producción, y la de seguridad salud y medio ambiente. Cada subsistema empresarial está compuesto por varios grupos: a la dirección de economía y finanzas la componen el grupo de análisis y control, el grupo de contabilidad y el grupo de finanzas; la dirección general está compuesta por el grupo de seguridad y defensa, el grupo de asesoría jurídica, el grupo de

auditores y el grupo de cuadros; la dirección de recursos humanos está compuesta por el grupo de capacitación y servicio, y el grupo de organización del trabajo y recursos laborales; a la dirección técnica la compone el grupo de tecnología, el grupo de calidad y el de inversiones; a la dirección de producción la componen el grupo de mercadotecnia y producción, y el grupo del despacho de producción; y la dirección de seguridad, salud y medio ambiente está compuesta por el grupo de seguridad, salud y medio ambiente y el grupo del puesto médico. Las actividades fundamentales de la entidad se desarrollan en la UEB de Montaje Moa, y la UEB Reparación Capital Moa, UEB obras ingenieras Moa, UEB protección anticorrosiva, UEB mantenimiento, UEB aseguramiento, UEB servicio especializado y UEB CAME.

**Misión:**

Garantizar los trabajos de construcción y reparaciones de manera competitiva, que demanden las Industrias del Níquel y la infraestructura social de la región con personal calificado y tecnología avanzada.

**Visión:**

Somos una empresa líder en la reparación y el mantenimiento industrial, con precios negociables, óptima calidad y confiabilidad en los plazos pactados.

**2.2.2 Análisis de la situación económico-financiero a corto plazo en la Empresa de Construcción y Reparaciones de Industria del Níquel.**

La empresa mantiene relaciones estrechas con el Estado y el banco mediante las transacciones y operaciones que entre ellos se realizan como sus aportes, impuestos y contribuciones; donde para cada una de estas se utilizan instrumentos financieros normados tales como: dinero en efectivo, transferencias bancarias, cheques nominativos, cheques certificados, cheques de gerencia, carta de crédito, letras de cambio, entre otros, además se legisla la utilización del crédito comercial como una herramienta más a utilizar.

Con vista a tener una idea del nivel de actividad de la entidad, se muestran a continuación algunos de los principales indicadores económicos de los últimos dos años:

Indicadores	UM	2013	2014	% de variación
Producción Total	MP	41313.4	48450.7	117.28
Producción Mercantil	MP	41313.4	48450.7	117.28
Promedio de Trabajadores	U	2025.0	2083.0	102.86
Fondo de salario	MP	14798.5	15187.8	102.63
Productividad	P	20402.0	23260.0	114.01
Salario medio	P	7308.0	7291.0	99.77
Ingresos por Venta	MP	41302.8	48447.8	117.30
Costo de Ventas	MP	36584.4	42525.9	116.24
Utilidad Bruta en Ventas	MP	4718.4	5921.9	125.51
Costo por peso de venta	P	0.8858	0.8778	99.10

Tabla 2.1 Indicadores económicos fundamentales. Fuente: Informes del departamento económico y Estados Financieros.

Como se observa en el año 2014 se produce un aumento de los ingresos por venta de mercancía que fue aproximadamente de un 17.30%, el costo relacionado con las ventas, como se puede apreciar se mantiene por debajo de estas, de ahí que se genere una utilidad bruta en ventas superior en un 25.51% aproximadamente. El ingreso por venta y el costo de venta han aumentado; sin embargo el costo por peso de venta ha disminuido; esta disminución se logró debido en lo fundamental a la reducción de los plazos de ejecución de las principales reparaciones capitales y la implantación de un plan de reducción de gastos, fundamentalmente en la partida de otros gastos monetarios.

Al cierre de los años analizados, la utilidad del periodo aumentó en un 26.56%. Esto se debe fundamentalmente a la conjunción de varios factores reflejados en el estado de resultado (**Ver anexo 2**):

- Incremento de las Ventas en un 17.3%.
- Comportamiento del Costo por peso de Ventas al 99%.
- Disminución de los Gastos Generales y de Administración en un 1.75%.
- Incremento de los Otros Ingresos en 64.0 MP.

A pesar de que los indicadores económicos se han comportado de manera favorable es necesario destacar que se está haciendo un esfuerzo muy grande para lograr prestar todos los servicios a un precio favorable para la entidad porque se ha visto afectada por la

pérdida de mercado con el cierre de la Empresa René Ramos Latourt, quien representaba un gran porcentaje en las ventas para la ECRIN.

El análisis del Estado de Situación y Estado de Resultados con ayuda de técnicas tales como los porcentajes, razones o gráficos, permiten evaluar la situación patrimonial y financiera de la ECRIN y ayudan a responder cuestiones vitales que servirán para tomar decisiones, en este caso, para el corto plazo.

La Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel ha desarrollado sus operaciones en los años 2013 y 2014 con el siguiente Capital de trabajo:

	UM	2013	2014	% de variación
Activo Circulante	P	15839040	19255746	121.57
Pasivo Circulante	P	15206923	17852995	117.40
Capital de trabajo	P	632117	1402751	221.91
Capital de Trabajo/Activo Circulante	%	3.99	7.28	

Tabla 2.2 Cálculo del Capital de Trabajo Fuente: Estados Financieros

Como se observa en la tabla anterior, el capital de trabajo ha crecido en un 121.91% en forma absoluta. Esto estuvo dado fundamentalmente por el aumento de un 21.57% de los activos circulantes, que se incrementaron por los efectos por cobrar a corto plazo, los inventarios y las cuentas por cobrar a corto plazo que se incrementaron en 51.62%, 19.67% y 58.73% respectivamente, siendo estas las cuentas más significativas. Sin embargo, obsérvese que la proporción de activo circulante que es financiado por fondos permanentes se incrementó en un 3.29%, dado al propio aumento del activo circulante.

El análisis de las razones permite al administrador financiero anticipar las reacciones de los inversionistas y de los acreedores y de esta forma ganar indicios de la situación de la empresa, ya sea de liquidez, disponibilidad, de endeudamiento, de autonomía, de actividad, de rentabilidad, entre otras y acerca de cómo los intentos por adquirir fondos tendrán probabilidad de ser aceptados. Un ratio o razón es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación y por este motivo se comparan, con:

1. Ratios de la misma empresa para estudiar su evolución.
2. Ratios presupuestados por la empresa para un determinado período.
3. Ratios ideales de tipo general para comprobar en que situación se encuentra la empresa con relación a lo que considera ideal o razonable.
4. Ratios de tipo sectorial para comprobar si la empresa tiene la rentabilidad que debería.

5. Ratios de los principales competidores de la empresa

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa y estudiar su evolución se necesitan calcular otras razones o ratios de interés.

Razones	UM	2013	2014
Razón Circulante (Solvencia)	Veces	1.04	1.08
Razón de Prueba ácida	Veces	0.68	0.71
Razón de Liquidez Inmediata	Veces	0.16	0.07
Razón de endeudamiento	%	77.10	82.48

Tabla 2.3 Razones de liquidez Fuente: Estados Financieros

Como se muestra en la tabla anterior, la empresa se encuentra en una situación de solvencia más ventajosa en el 2014, pues según los resultados obtenidos, puede cubrir ampliamente sus deudas de corto plazo. En este caso, la empresa cuenta con \$1.08 de activos circulantes para cubrir cada peso de pasivo circulante. En la prueba ácida tenemos que por cada peso de pasivo circulante la empresa cuenta con \$0.71 de activos circulantes más líquidos y en la razón de liquidez inmediata, por cada peso de pasivo circulante que exista, la empresa cuenta con \$0.07 de liquidez inmediata para financiar las deudas a corto plazo. En el caso de la razón de endeudamiento se puede observar que el grado porcentual en que la empresa financia sus operaciones con dinero ajeno aumentó de un período a otro en un 5.38%. **(Ver fórmulas 1, 2, 3 y 4 para el cálculo de las razones de la tabla 2.3)**

En el **anexo No 3** se muestra el análisis horizontal del Balance General, este calcula la variación porcentual y el importe de las diferentes cuentas de un año a otro, reflejando en cada caso la disminución o el aumento de las mismas. En el caso del efectivo se puede observar que disminuyó en un 48.14%, esto fue debido a los problemas de liquidez generados por la crisis financiera internacional y las oscilaciones en los precios del níquel y en el caso de la CUC, también influye la utilización del crédito para inversiones y el cierre de la UEB de Sagua de Tánamo y Nicaro. Las cuentas por cobrar aumentaron en un 58.7% por el incremento de las ventas y el incumplimiento del pago por parte de sus principales clientes. Los inventarios aumentaron en un 19.7% por el incremento de las Partes y Piezas de Repuesto debido a la entrada de varios contratos de importación y otros comprados en plaza para garantizar las reparaciones y mantenimientos a los equipos de la Entidad y además por los ociosos. El total de pasivo también aumentó

fundamentalmente por el incremento en un 60.55% de los efectos por pagar a corto plazo y los préstamos recibidos en un 12.97%.

En la ECRIN, el inventario representó el mayor por ciento del total en los dos años analizados, lo que indica que cualquier variación de esta cuenta repercutirá significativamente en el total de activo circulante. En los pasivos el mayor porcentaje estuvo dado por los préstamos recibidos, significando que una variación en su importe afectará con mayor influencia el importe total.

Con el objetivo de evaluar el nivel de actividad operacional de la ECRIN se calcularon las siguientes razones en forma de períodos o ciclos para los dos años. **(Ver fórmulas 5, 7 y 8 para el cálculo)**

Razones	UM	2013	2014
Período Promedio de Inventario	días	53	51
Período Promedio de Cobro	días	52	68
Período Promedio de Pago	días	53	60

Tabla 2.4 Razones de actividad. Fuente Estados Financieros.

Para un mejor análisis de la liquidez se conjugaron estas razones en el ciclo de conversión del efectivo y en su rotación como se muestra a continuación. **(Ver fórmulas 9 y 10)**

Razones	UM	2013	2014
<b>Ciclo de Efectivo</b>	Días	52	59
<b>Rotación del Efectivo</b>	veces	6.9	6.2

Tabla 2.5 Ciclo y Rotación del efectivo. Fuente. Estados Financieros.

Para el análisis del ciclo de efectivo se tendrá en cuenta que este es el resultado de la combinación de los tres ciclos expuestos en la tabla 2.4, ya que de la variación de estos dependerá su resultado. En el año 2014 aumentó el ciclo de efectivo, lo que quiere decir que la caja rotó más lento. Esto estuvo dado porque la empresa no aplicó las estrategias necesarias para la reducción de dicho ciclo, a pesar de que el período promedio de inventario disminuye, el período promedio de cobro aumenta considerablemente y el período promedio de pago también aumenta, pero en menor proporción. Es necesario señalar que en el 2014 el ciclo de efectivo en la empresa es muy largo, el ciclo de cobro no se corresponde con el plazo establecido en los contratos (se ha extendido) y aunque el período promedio de pago tuvo un ligero aumento, el hecho de que el mismo esté por

debajo del ciclo de cobro, incide financieramente de forma negativa en la necesidad de efectivo para cumplimentar las obligaciones, por tanto es necesario trabajar en la reducción del ciclo de cobro y lograr que sea inferior al de pago, este último podría seguir en ese orden de manera que la entidad aproveche el crédito comercial gratuito y no incurra en costos de morosidad.

Haciendo un mejor análisis de las obligaciones de la entidad, se presentará a continuación la estructura por edades de las Cuentas por Pagar al cierre del 2014: (CUC y MN)

	<b>Importe</b>	<b>Hasta 30</b>	<b>Hasta 60</b>
<b>Efectos por Pagar</b>	5 286 967	2 013 826	3 273 141
<b>Cuenta por Pagar</b>	1 668 062	529 555	1 138 507
<b>Total</b>	<b>6 955 029</b>	<b>2 543 381</b>	<b>4 411 648</b>

Tabla 2.6 Cuentas por pagar por edades. Fuente: Estados Financieros.

En este análisis se refleja que el monto fundamental de cuentas por pagar se encuentra en el período de hasta los 60 días, por lo que es importante destacar que la empresa tiene dificultades en cobrar a sus clientes y en vez de resolver este problema, afecta sus cuentas por pagar, lo que incidirá en su reputación crediticia. Que la mayor parte de las cuentas por pagar se encuentre en el período de hasta los 60 días significa que la entidad deberá pagar su deuda más la mora por operar con dinero ajeno después del tiempo que había sido pactado. La empresa es considerada oferente neto al tener mayores cuentas por cobrar que por pagar, lo que nos muestra que ofrece más crédito del que recibe.

Como se pudo evidenciar anteriormente la empresa cuenta en sentido general con una situación económica financiera favorable aunque presenta grandes dificultades en los ciclos de cobros y pagos que son muy extensos, razón por la cual se hace imprescindible realizar los análisis que vienen a continuación con el propósito de encausar la investigación hacia esta área y tratar con la propuesta y aplicación de este procedimiento que exista la posibilidad de que la organización obtenga beneficios visibles y de una forma rápida y segura.

### **2.2.3 Clasificación de los clientes de la ECRIN en grupos según su por ciento en las ventas.**

La ECRIN es productora, pero teniendo en cuenta que es una entidad autofinanciada, reviste vital importancia el estudio de la forma en que esta realiza su gestión de cobro, de

manera que sus ventas queden garantizadas, pues sin los ingresos que se obtienen por este concepto no se podría producir y mucho menos existir como entidad autofinanciada.

La empresa tiene establecido que para las firmas de los Contratos en CUC es de obligatorio cumplimiento por el cliente presentar los documentos acreditativos del Banco Central de Cuba que avalen la situación financiera en este tipo de moneda, así como la autorización del Ministerio correspondiente que lo autorice a operar en su cuenta. Se exige además, la resolución de la persona facultada a firmar el contrato, certificada por el asesor legal de la empresa cliente.

El cumplimiento de los contratos en la empresa, hasta el momento, se ha realizado siempre de buena fe, mediante negociaciones tratando de resolver cualquier discrepancia que pueda surgir en la interpretación y ejecución de estos. En casos de posibles conflictos en que ambas partes de buena voluntad no logren ponerse de acuerdo, como primera medida la empresa realizará la reclamación comercial correspondiente. Las penalizaciones se efectúan por incumplimiento de algunas de las condiciones acordadas contractualmente, notificándose por escrito en el término de 15 días naturales siguientes a haberse ejecutado el acto comisorio, contando con igual término la parte incumplidora para realizar el trámite de contestación a las pretensiones del reclamante.

Con el fin de realizar un análisis más exacto de la política de crédito llevada a cabo por la ECRIN en el año 2014, se clasificaron los clientes según su porcentaje de participación en el total de las ventas de la empresa, de manera que el análisis se centre en aquellos que determinen el nivel de ventas de la entidad y no cumplan con el plazo de pago establecido en los contratos.

De los clientes analizados, clasificó dentro del grupo I, la Empresa Comandante Ernesto Ché Guevara (fábrica productora de níquel). Este primer grupo genera el 80% de la producción del año 2014, este cliente es el que más compra efectúa y por tanto tiene una incidencia directa y significativa en los resultados de la Empresa.

En el grupo II clasificaron 14 clientes, los cuales garantizan el 15% de la producción del año. En este grupo se incluyeron la Moa Níquel S. A. y las 13 empresas que completan el Grupo Empresarial CUBANIQUEL.

En el grupo III clasificaron 38 clientes, que garantizan la compra del 5% de la producción del período y que están fuera del Grupo Empresarial CUBANIQUEL.

La estructura de análisis definida anteriormente se hará extensiva para el estudio del cumplimiento de los contratos y la antigüedad de los saldos pendientes de cobro, de forma tal que se centre la atención en los clientes que además de determinar el nivel de actividad de la entidad, han sido incumplidores con los plazos crediticios pactados.

Este análisis permitirá realizar consideraciones acerca del cumplimiento de la política de crédito que ha seguido la empresa hasta el momento.

El cliente que integra el grupo I, presenta incumplimiento de los términos crediticios pactados y saldos envejecidos por cobrar.

En la siguiente tabla se encuentran desglosadas las cuentas por cobrar por su antigüedad. **UM: Pesos**

<b>Clientes</b>	<b>Hasta 30</b>	<b>Más 60</b>	<b>Total</b>
Ernesto Ché Guevara	979218	1931708	2910926
Otros clientes (Grupo II)	628334	1285516	1913850
Otros clientes (Grupo III)	11260	305624	316884
<b>Total</b>	<b>1618812</b>	<b>3522848</b>	<b>5141660</b>

Tabla 2.7 Cuentas por cobrar por edades en términos conceptuales. Fuente: Proformas de Cobros y Pagos.

Como se observa, el 68.52% de las cuentas por cobrar se encuentra vencido, siendo el cliente del grupo I el más representativo. Sumando los saldos de las cuentas por edades del cliente del grupo I, se muestra que el 66.36% de las cuentas tienen más de 60 días, las cuales representan el 37.57% del total de las deudas quedando la distribución como sigue: UM: Pesos

<b>Saldos de las cuentas por Cobrar al cliente (grupo I)</b>	<b>Hasta 30 Días</b>	<b>Más de 60 días</b>
<b>2910926</b>	979218	<b>1931708</b>
<b>100%</b>	<b>33.64%</b>	<b>66.36%</b>

Tabla 2.8 Distribución porcentual de las cuentas del grupo I por edades. Fuente: Elaboración del autor.

Esta tabla muestra que el cliente que garantiza hasta el 80% de las ventas de la empresa, presenta el mayor porcentaje de cuentas por cobrar, donde solo el 33.64% están dentro de los términos pactados quedando el 66.36% de las cuentas fuera de los términos crediticios pactados.

Resumiendo las causas que han provocado los montos de las cuentas por cobrar envejecidas, se pueden señalar, como aspectos fundamentales que: no se está cobrando la mora a los clientes y no se están tramitando jurídicamente todos los expedientes de los clientes incumplidores.

#### **2.2.4 Determinación de los costos en que incurre la ECRIN para la administración del crédito.**

La empresa con el otorgamiento del crédito persigue el incremento de las ventas y por consiguiente el incremento de las utilidades, hasta el punto en que lo invertido en las cuentas por cobrar adicionales continúe siendo inferior al costo de capital. La determinación de los principales costos asociados a las cuentas por cobrar tiene gran importancia para la toma de decisiones, y especialmente, en el análisis a partir del cual será factible o no otorgar más crédito.

A continuación se determinarán los costos en que incurre la ECRIN, que en este caso solo es el de cobranza como se muestra a continuación. Pero de los restantes costos solo se mostrará la repercusión que tendrían en la empresa en caso de utilizarse siempre y cuando se necesite financiamiento por existir retardo en el pago de las deudas por parte de los clientes y por tanto los costos en los que se infringiría por no recibir el efectivo en tiempo:

##### **1. Costos de Cobranzas**

En la empresa analizada el departamento de Finanzas es el responsable de realizar la gestión de cobro al cliente. Los gastos de cobranza se encuentran integrados a las cuentas que aparecen dentro del submayor de gastos generales y de administración.

##### **Gastos de Cobranzas (MN y CUC):**

<b>Gastos de Cobranza</b>	<b>Importe (\$)</b>
<b>Combustible</b>	4 248.93
<b>Salarios</b>	145 044.96
<b>Gastos de Viaje</b>	11 234.18
<b>Materiales de oficina</b>	1 732.27
<b>Otros Gastos Monetarios</b>	28 628.72
<b>Total</b>	<b>190 889.06</b>

Fuente: Estados financieros.

## 2. Costos de Capital

En el caso de la ECRIN se podría determinar el financiamiento que tendría que procurar, a partir de los días promedio que en se demora para cobrar sus cuentas.

Para el caso del cálculo de necesidad de financiamiento en la empresa se ha decidido utilizar el año 2014 en éste, y en todos sus cálculos y análisis.

$$\text{Necesidad de Financiamiento} = \frac{68 \times 1223414}{360} = 231089.31 \text{ pesos}$$

Lo calculado anteriormente representa la cantidad de dinero que habría de conseguir la empresa para financiarse durante el tiempo en que la misma otorga el crédito comercial a sus clientes, y se le aplica lo que cobra el banco por ofrecer un crédito que es una tasa de 8%.

$$\text{Interés cobrado diario} = \frac{231089.31 \times 0.08}{360} = 51.35 \text{ pesos.}$$

De esta manera se obtendrá el costo de capital en que incurre la empresa diariamente, durante el tiempo que tenga necesidades temporales y use el financiamiento externo.

## 3. Costos de Morosidad

Este grupo de costos está reflejado en los costos de cobranzas ya mencionados, los cuales asume en el caso de la empresa, el Departamento de Finanzas, estos están referidos a los costos de teléfono, fax, correo, electricidad, combustible entre otros medios que garanticen el cobro de las cuentas.

En este caso y basados en el análisis de los contratos realizados por los consumidores, se puede observar que a la empresa no le ofrecían ninguna oportunidad de acogerse a los descuentos, ya que ninguno de sus proveedores ofrecían un término que le permitiera aprovechar esta oportunidad, por lo que esta fórmula no podrá utilizarse en el estudio. Sin embargo la definición de recargo por mora apareció en muchos de los contratos revisados, planteando como costo de oportunidad el costo de no pagar en tiempo

Para el cálculo de este costo se determinó una tasa de recargo promedio ponderado por el peso específico que tiene cada moneda en el total de gastos de la empresa.

Moneda	Tasa de recargo	Peso específico en los gastos	
<b>CUC</b>	0.14	0.25	0.035
<b>CUP</b>	0.1	0.75	0.075
<b>Tasa de recargo promedio</b>			<b>0.11</b>

$$\begin{aligned}
 \text{Costo de} & \\
 \text{no pagar} & = \frac{30 \times 0.11 \times 4411648.00}{43607061.00} = 0.33385 \times 100 = 33.39\% \\
 \text{en tiempo} &
 \end{aligned}$$

Esta alternativa debe ser considerada como el costo de oportunidad en que se incurre al no invertir los excedentes monetarios en caso de existir.

$$\begin{aligned}
 \text{Costo de oportunidad de} & \\
 \text{los recursos inmovilizados} & = 3522848 \times 0.33 = 1162539.84 \text{ pesos}
 \end{aligned}$$

De los cálculos anteriores se obtiene como resultado que la cantidad de dinero que se ha dejado de ganar al tener niveles de cuentas por cobrar envejecidas 1162539.84 pesos.

#### **4. Costo de Incumplimiento**

En el caso de la empresa analizada no se establece en los estados la previsión para cuentas malas o incobrables, pues se trata siempre de cobrar haciendo las gestiones pertinentes, incluso presentando los expedientes de cuentas por cobrar que tienen antigüedad, en el Tribunal Provincial, tratando de recuperar el importe de lo vendido.

Se debe destacar que resulta de vital importancia para el proceso de toma de decisiones, que se consideren los costos financieros en que se incurren, para dar respuesta al problema de la investigación, “existencia de un sistema de evaluación de la política de crédito que limita la eficiencia en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN)”.

#### **2.2.5 Análisis de las variables de la política de crédito en la ECRIN.**

Para lograr el establecimiento de una consecuente política de crédito, es necesario partir del análisis de una política definida en el cuerpo teórico de la investigación y su adaptación a las condiciones objetivas en que se desarrolla la gestión económica en Cuba, y en particular en la ECRIN.

En los contratos establecidos en la empresa se definen las condiciones en que se cobrarán las ventas, a quién o a qué servicio se le exigirá el cobro, si se concede o no un descuento por pronto pago, el instrumento de crédito que se utilizará y el período de crédito (puede ser en un tiempo mayor a 30 días, pero cobrando los intereses correspondientes).

En la ECRIN se puede considerar ofrecer crédito en un período de 30 a 60 días con el objetivo de estimular a los clientes a que realicen compras y ganar intereses; teniendo en cuenta el monto de la venta, que no debe ser tan elevado y la antigüedad de las cuentas de cada cliente, que no deberían incumplir con el plazo anteriormente pactado.

A pesar de tenerse claro los términos de crédito, una de las variables de primordial importancia como el establecimiento de las normas de crédito, no se pone en práctica, debido a que no realiza el estudio previo de los criterios a sus clientes para decidir si le concede o no el crédito teniendo en cuenta: evaluaciones de crédito, referencias, período promedio de pago entre otros índices financieros que ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir dichos estándares.

La empresa sigue un procedimiento exhaustivo en cuanto a política de cobranza se trata porque es de vital importancia recaudar sus cuentas por cobrar vencidas, es por ello que días antes del vencimiento de la cuenta, la entidad comienza a visitar al cliente cuando se aproxima el vencimiento de la cuenta por cobrar y establecen una conciliación para su cobro. Si en un término de 15 a 20 días no pagan la deuda, se le realizan llamadas telefónicas, envíos de fax y luego se vuelve a visitar al deudor y se establece una nueva conciliación con términos más específicos que de no cumplirse se tramitarán los documentos pertinentes para llevarlo a juicio

Para el cálculo del valor actual se precisa de la determinación de la tasa de actualización, por lo que se ha decidido que en el caso de la ECRIN esta sería la tasa de interés que cobra el banco al ofertarle créditos para el financiamiento temporal, debido a que la entidad ha necesitado de créditos bancarios en ambas monedas, sería un 8% de interés.

A modo de ejemplo se tomó el principal cliente de la ECRIN, que es la Empresa Comandante Ernesto Ché Guevara, para realizar los cálculos correspondientes a las diferentes proposiciones de ventas y seleccionar aquella que reporte más beneficios.

Antes de realizar las propuestas sería conveniente determinar el valor actual de la inversión para los términos de crédito utilizados por la empresa con su principal cliente, de

manera que las propuestas resuelvan su situación de liquidez pero que no estén lejos de alcanzar los beneficios que se obtienen. Para realizar el cálculo se utilizará un plazo de cobro de 68 días, que es el período en que realmente la empresa les cobra a los clientes, según el ciclo de cobro calculado anteriormente para el año 2014.

$$\text{Valor Actual} = \frac{38760581.60}{1 + 0.08 (68/365)} = 38191527.84 \text{ pesos}$$

### **2.2.6 Propuestas de las alternativas para la evaluación de la política de crédito en la ECRIN.**

La primera proposición consiste en incrementar el período de crédito a 90 días. Esta propuesta constituye una política relajada y estimula a los clientes a comprar, pues a pesar que la empresa cobre el interés correspondiente al período en que el cliente demore en pagar después del período de crédito comercial gratuito (de 30 Días), no será lo mismo pagar con porcentajes de interés que con porcentajes de mora, además tendrán más tiempo para pagar. De todas formas el ciclo de cobro de la entidad calculado para el 2013 y el 2014 es mayor de 30 días, o sea que los clientes pagarían con mora en caso de aplicarse.

**Primera proposición:** Crédito a 90 días.

$$\text{Valor Actual 1} = \frac{38760581.60}{1 + 0.08 (90/365)} = 38011750.12 \text{ pesos}$$

Como se puede observar el valor actual de la primera proposición no es favorable, representando un valor más bajo en 179777.72 pesos que el obtenido por la empresa en el año 2014.

**Segunda Proposición:** Crédito a 30 días con descuento del 2% hasta 20 días.

$$\text{Valor Actual 2} = \frac{38760581.60 (1-0.02)}{1 + 0.08 (20/365)} = 37818966.52 \text{ pesos}$$

Esta proposición, al igual que la anterior, es desfavorable; al ofrecer un descuento del 2% hasta 20 días representa un valor más bajo en 372561.32 pesos que el obtenido por la empresa.

**Tercera Proposición:** Crédito a 30 días con descuento del 1.5% hasta 20 días.

$$\text{Valor Actual 3} = \frac{38760581.60 (1 - 0.015)}{1 + 0.08 (20/365)} = 38011920.43 \text{ pesos}$$

El ofrecimiento de un 1.5% de descuento hace que el valor actual propuesto se considere todavía desfavorable en 179607.41 pesos.

**Cuarta Proposición:** Crédito a 30 días con descuento del 1% hasta 20 días.

$$\text{Valor Actual 4} = \frac{38760581.60 (1 - 0.01)}{1 + 0.08 (20/365)} = 38204874.33 \text{ pesos}$$

Un descuento del 1% hasta 20 días resulta favorable, superando en 13346.49 pesos el valor actual alcanzado por la entidad en el período analizado, por lo que este descuento es conveniente para la empresa, pues además de mejorar los beneficios obtenidos, agilizará el proceso de cobro y por tanto la liquidez.

Si al menos el principal cliente se acogiera al descuento del 1% hasta 20 días, la empresa obtendría resultados beneficiosos, además de lograr la aceleración de las entradas de efectivo y por consiguiente una mejoría en la liquidez y disponibilidad de tesorería para satisfacer las obligaciones de corto plazo, disminuyendo el riesgo de las suspensiones de pago y pudiendo utilizar el efectivo recuperado en otras aplicaciones.

A continuación se muestra la fórmula para el cálculo de las cuentas por cobrar que quedarían pendientes y la determinación del ciclo de cobro si el cliente incumplidor que garantiza hasta el 80% de las ventas se acogiera al descuento propuesto. Para ello se utilizará la siguiente formulación:

$$\text{Ciclo de Cobro Propuesto} = \frac{3209952}{48450727} \times 360 = 23.85 = 24 \text{ días}$$

Del cálculo anterior se obtuvo un estimado del total de la cuenta por cobrar de la empresa descontándole el monto devengado por el cliente del grupo 1 a más de 60 días donde se obtuvo como resultado una disminución del ciclo de cobro a 24 días, lo que incide en el ciclo de efectivo de la empresa.

**Valores reales**

$$\text{Ciclo de Efectivo Real} = 51 + 68 - 60 = 59 \text{ días}$$

$$\text{Rotación del Efectivo Real} = 365/59 = 6.2 \text{ veces}$$

### Valores Propuestos

Ciclo de Efectivo Propuesto =  $51 + 24 - 60 = 15$  días

Rotación del Efectivo Propuesto =  $365/15 = 24.3$  veces

De acuerdo a este método, la necesidad de efectivo se calcula como sigue:

$$\text{Efectivo requerido real} = \frac{53875900.90}{6.2} = 8689661.44 \text{ pesos}$$

$$\text{Efectivo requerido propuesto} = \frac{53875900.90}{24.3} = 2217115.26 \text{ pesos}$$

Disminución de la necesidad de efectivo = real – propuesto

Disminución de la necesidad de efectivo =  $8689661.84 - 2217115.26$

Disminución de la necesidad de efectivo =  $6427546.58$  pesos

Con el análisis anterior se demuestra la repercusión que tiene dejar de rotar varias veces el efectivo. Esto provocaría una disminución en la necesidad de efectivo de  $6427546.58$  pesos. Si se valora la disminución calculada al costo de oportunidad del 33%, representaría un ahorro de  $2121090.38$  pesos para la empresa porque al disminuir el ciclo de cobro, también aminoraría el ciclo de pago a sus proveedores por tanto dejarían de pagar recargo, mora e intereses por no realizar los pagos en tiempo.

Por lo antes expuesto se puede concluir que cada organización económica enfrascada directamente en la producción debe tener correctamente definidas las alternativas para garantizar el cobro de sus ventas.

En lo referente a la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel se diagnosticó su situación y se determinó la problemática fundamental que la afectaba, destacándose como elemento fundamental el incumplimiento de los términos pactados en los contratos por parte de los clientes, así como, que no se lleva a cabo para todos los clientes la tramitación correspondiente con los expedientes de cuentas por cobrar envejecidas. Tampoco se cumple con lo pactado en los contratos en cuanto al cobro de intereses por crédito comercial ni de los recargos por mora. Toda esta situación es determinante si se quiere que la operatividad del sistema de cobros y pagos de la

economía nacional marche adelante y se erradique de una vez y por todas, la cadena de impago que afecta a las empresas cubanas y en especial a esta organización.

## Conclusiones

Seguidamente se exponen las principales conclusiones que arrojó la evaluación de la política de crédito en la ECRIN.

1. La ECRIN es una empresa con autonomía financiera que presta servicios de mantenimiento constructivo entre otros a las empresas del níquel.
2. La organización presenta problemas principalmente en los ciclos de cobro y de pago, por lo que es considerada oferente neto al tener mayores cuentas por cobrar que por pagar.
3. Al dividir los clientes de la empresa en tres grupos, es seleccionada la fábrica Ché Guevara para la realización de los análisis económicos en la investigación.
4. La entidad no cuenta con una política de crédito comercial que considere todas las variables y evalúe el efecto de las decisiones tomadas.
5. La ECRIN no utiliza métodos científicos en la valoración de alternativas para la eficiente aplicación de los términos crediticios.
6. Los contratos, a pesar de poseer determinada fuerza legal, y en sus términos definir cláusulas aplicables a los casos de mora u otros incumplimientos, no logran desempeñar su papel al no cumplirse con los términos establecidos, pues no se le aplica la mora a todos los clientes incumplidores.
7. Cuando se realiza la gestión de crédito no se toman en cuenta los costos de cobranza por separado; estos están incluidos dentro de los gastos generales y de administración. Los restantes costos relacionados con la administración del crédito no son calculados por la empresa.
8. Las propuestas de descuentos por pronto pago del 2 y 1.5% no son factibles para la empresa, sin embargo se puede decir que las alternativas de descuento del 1% hasta 20 días resulta beneficiosa para esta y sus clientes, agilizando así el proceso de cobro y por tanto la liquidez.
9. De aplicarse la alternativa seleccionada la empresa obtendrá como resultado una disminución del ciclo de cobro de 24 días, lo que incidiría en el ciclo de efectivo de la entidad.
10. El departamento financiero de la empresa lleva el análisis de antigüedad de las cuentas de sus clientes en el submayor de cuentas por cobrar, sin embargo concede créditos a aquellos que presentan saldos envejecidos.

11. El objetivo se cumple y la hipótesis queda validada con los resultados de la investigación.

### **Recomendaciones**

1. Realizar el control de las cuentas por cobrar por clientes de acuerdo al nivel de incidencia de las ventas de cada uno de ellos con periodicidad anual.
2. Aplicar las cláusulas establecidas en los contratos en cuanto a los recargos por mora u otros incumplimientos a los clientes que no cumplen los términos pactados.
3. Calcular y considerar los costos asociados a la gestión de crédito como se describe en la tesis y ajustarlos sistemáticamente a la situación económica de la empresa.
4. Ofrecer el descuento por pronto pago que resultó favorable, en la investigación, tanto para la empresa como para los clientes (1/20, neto 30).
5. Aplicar los procedimientos descritos en la investigación para evaluar las alternativas de ofrecimiento de crédito, los que permitan calcular su repercusión en la situación financiera de la empresa.
6. Se deben tramitar jurídicamente todos los expedientes de aquellos clientes que presentes elevados saldos envejecidos.

## Bibliografía

1. Anderson, Arthur. 1992 Escuela de negocios. Estado de Flujos de Efectivo. Lima
2. Aliaga, P. Métodos para el Análisis Económico Financiero, Material en Soporte Magnético, Universidad de Holguín 2003.
3. Amat Salas, Oriol. ; Octubre 2000. Análisis Económico Financiero, Ediciones Gestión; 17ma Edición.
4. Barrabí Guardiola, Arianne. Propuestas para una mejor administración de las cuentas por cobrar y pagar.  
[http://www.betsime.disaic.cu/secciones/eco\\_juldic\\_09.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/eco_juldic_09.htm)
5. Bolten, Steven: Administración Financiera. Editorial Limusa, 1996.
6. Bueno Campos, E; Cruz, R y Durán H. Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales. Madrid, Ediciones Pirámides, 1985, 749 p.
7. Brealey, Richard A. Y Myers, Stewart C. Fundamentos de Financiación Empresarial. Cuarta edición. Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. Año 1995.
8. Brigham Eugene F. "Fundamentals of financial management ". 5th Editions. USA. 1989.
9. Calderón Prado, Roberto Carlos. Administración, análisis y políticas de crédito. (2005).
10. Colegio de Contadores Públicos de Lima. 1991. "CPC 4 Estado de Flujos de Efectivo". Lima, Perú.
11. Colegio de Contadores Públicos de Lima. 1997. Normas Internacionales de Contabilidad. Lima, Perú.
12. Cuadrado Ebrero, Amparo 1983 Cash-Flow y Flujo de Recursos. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España
13. Demestre, A; Castell, C y González, A. Cuba 2001. Técnicas para analizar estados financieros, 1ra edición, Grupo Publicentro.
14. Douglas R. Emery, John D. Finnerty. Corporate Financial Management Internacional Editions
15. Faxas del Toro, Pavel Jesús. Análisis de la Política de Crédito y Administración Financiera de la Empresa. Revista académica de economía

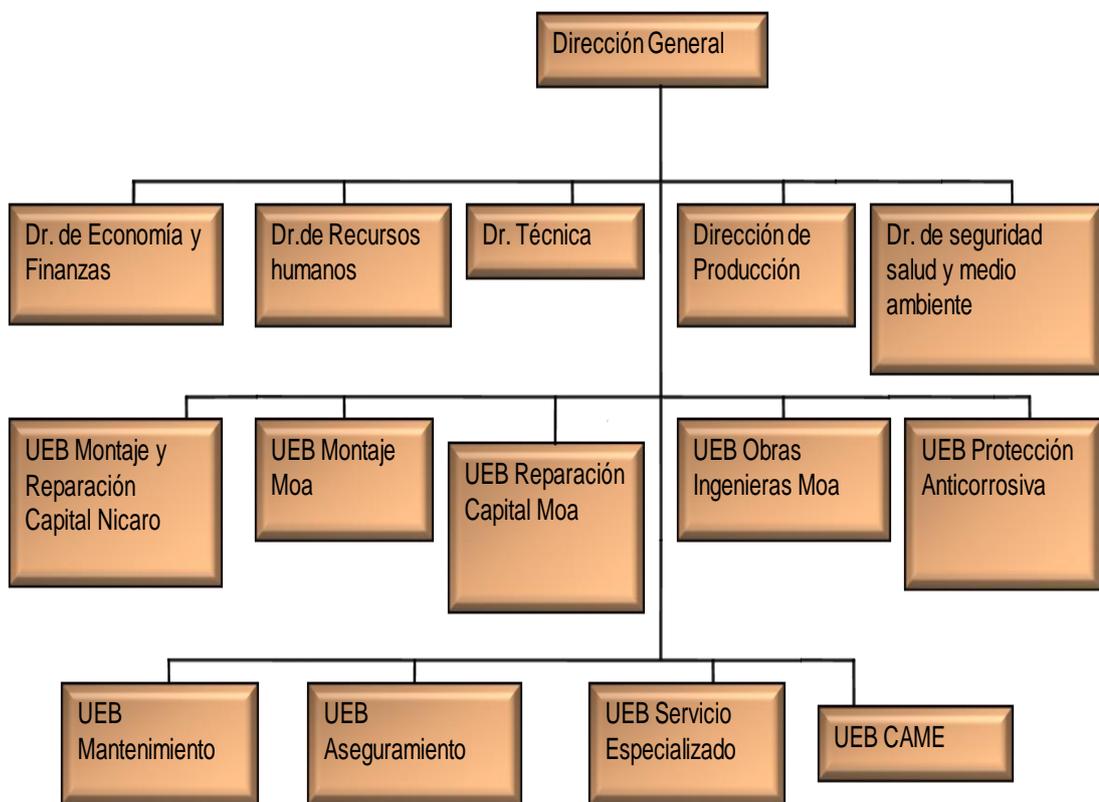
con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352.

16. González del Foyo, María Esperanza. (2000). Tesis de maestría “La administración de la gestión financiera corporativa en el Hotel sierra Mar-Los Galeones”
17. Gitman, Lawrence: Fundamentos de Administración Financiera, Tomo 1, Editorial MES.
18. Gitman Lawrence. (2003). "Fundamentos de la Administración Financiera", Editorial Harle México, 10ma Edición.
19. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011).
20. Macías García, Enrique. (2002). Administración y gerencia. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adminfinancieraenrique.htm>
21. Maldonado, R. 2006. "Estudio de la Contabilidad General." Editorial Félix Varela.
22. Meige, R. T. 2000. "Contabilidad: La base para decisiones gerenciales." Editorial Mc Graw Hill, Edición 11 (ISBN: 9584101005).
23. Mora Hernández, Bella Rosa. (2007). Trabajo de diploma Análisis Económico Financiero en la Unidad Empresarial de Base Calixto García perteneciente a la Empresa de Suministro Agropecuario Holguín.
24. Nariño, Ravelo. Conferencia de Gestión Financiera en el turismo.
25. Ortiz Anaya, Héctor 1997 Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. Bogotá, Colombia.
26. Pérez Figueredo, K., Socarrás Prohenza, F. y Labrada Vera, E. (2014). “Procedimientos metodológicos para la administración del efectivo en Observatorio de la Economía Latinoamericana”, Edición N°194, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/administracion-efectivo.html>
27. Ross, Stephen A. Westerfiel, Randolph W. Jaffe, Jeffrey “Corporate Finance” Tercera edición. Richard D. Irwin Inc. Año 1993
28. Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. Finanzas en Administración. 7ma edición, Nueva editorial interamericana S.A.
29. Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. 10ma edición. Editorial MES.

30. Tesis de Maestría: “Propuesta de Política de Crédito para el Hotel Meliá Santiago de Cuba” año 2001, Pág. 53.
31. [http://www.ecured.cu/index.php/Administración del efectivo y de los valores negociables](http://www.ecured.cu/index.php/Administración_del_efectivo_y_de_los_valores_negociables)
32. <http://www.econlink.com.ar/cuentas-por-cobrar>
33. <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>
34. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/pjft.htm>
35. <file:///C:/Users/IFIGUE~1/AppData/Local/Temp/tc0/Historia de la contabilidad.html>
36. [http://www.ecured.cu/index.php/Administración del efectivo y de los valores negociables](http://www.ecured.cu/index.php/Administración_del_efectivo_y_de_los_valores_negociables)
37. [http://www.ecured.cu/index.php/Estado financiero](http://www.ecured.cu/index.php/Estado_financiero)
38. [http://www.ecured.cu/index.php/Administración del capital de trabajo](http://www.ecured.cu/index.php/Administración_del_capital_de_trabajo)
39. [http://www.ecured.cu/index.php/Análisis Económico Financiero](http://www.ecured.cu/index.php/Análisis_Económico_Financiero)
40. [http://www.ecured.cu/index.php/Planeación financiera a corto plazo](http://www.ecured.cu/index.php/Planeación_financiera_a_corto_plazo)
41. [http://www.ecured.cu/index.php/Ciclo de conversión de efectivo](http://www.ecured.cu/index.php/Ciclo_de_conversion_de_efectivo)
42. <http://www.gerencie.com/administracion-del-efectivo.html>
43. [http://www.monografias.com/trabajos37/administracion-del\\_efectivo/administración-del-efectivo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos37/administracion-del_efectivo/administración-del-efectivo.shtml)

**Anexos**

**Anexo 1: Organigrama de la Empresa de Construcción y reparación de la Industria del Níquel (ECRIN) para el 2014.**



**Anexo 2: Estado de resultado**

Partidas	Años		Variaciones	%
	2013	2014		
	Importe	Importe		
<b>Ventas de Producciones y Servicios</b>	<b>41313356</b>	<b>48450727</b>	<b>7137371</b>	<b>117.28</b>
<b>Menos: Devoluciones en Ventas</b>	10558	2917	-7641	<b>27.63</b>
<b>Ventas Netas de las Producciones y Servicios</b>	<b>41302798</b>	<b>48447810</b>	<b>7145012</b>	<b>117.30</b>
<b>Costo de las Ventas</b>	36584388	42525878	5941490	<b>116.24</b>
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>4718410</b>	<b>5921932</b>	<b>1203522</b>	<b>125.51</b>
<b>Gastos Generales y de Administración</b>	3432322	3372337	-59985	<b>98.25</b>
<b>Utilidad en Operaciones</b>	<b>1286088</b>	<b>2549595</b>	<b>1263507</b>	<b>198.24</b>
<b>Menos: Gastos Financieros</b>	773400	1284916	511516	<b>166.14</b>
<b>Gastos /falt. Y Perd. De Bienes</b>	8127	2233	-5894	<b>27.48</b>
<b>Gastos de Años Anteriores</b>	27166	155412	128246	<b>572.08</b>
<b>Otros Gastos</b>	401580	964011	562431	<b>240.05</b>
<b>Más: Ingresos Financieros</b>	93750	69491	-24259	<b>74.12</b>
<b>Ingresos por Sobrantes de Bienes</b>	158	0	-158	<b>0</b>
<b>Ingresos de Años Anteriores</b>	45586	19599	-25987	<b>42.99</b>
<b>Otros Ingresos</b>	88918	152923	64005	<b>171.98</b>
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>304227</b>	<b>385036</b>	<b>80809</b>	<b>126.56</b>
<b>Menos: Reserva para Contingencias</b>	15211	19252	4040	<b>126.56</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>289016</b>	<b>365784</b>	<b>76769</b>	<b>126.56</b>
<b>Menos: Impuestos sobre Utilidades</b>	101156	128024	26868	<b>126.56</b>
<b>Utilidad después de Impuestos</b>	<b>187860</b>	<b>237760</b>	<b>49900</b>	<b>126.56</b>

**Anexo3: Balance General 2013-2014**

Partidas	Años		Variaciones	%
	2013	2014		
	Importe	Importe		
<b>Activo Circulante</b>	<b>\$ 15,839,040</b>	<b>\$ 19,255,746</b>	<b>3,416,706</b>	<b>121.57</b>
Efectivo en Caja	2,972	17,569	14,597	591.15
Efectivo en Banco	2,538,497	1,205,845	-1,332,652	47.50
Efectos por cobrar a corto plazo	2,687,138	4,074,198	1,387,060	151.62
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	3,239,213	5,141,660	1,902,447	158.73
Pagos Anticipados a Suministradores	355,475	407,846	52,371	114.73
Anticipos a justificar	13,902	296,193	282,291	2,130.58
Adeudos del Presupuesto del Estado	9,394	94,796	85,402	1,009.11
Adeudos del Organismo	9,571	24,268	14,697	253.56
Reparaciones Generales en Proceso	536,367	483,762	-52,605	90.19
Ingresos Acumulados por Cobrar	608,216	427,502	-180,714	70.29
Inventario	5,497,782	6,578,965	1,081,183	119.67
Producción en Proceso	340,513	503,142	162,629	147.76
<b>Activo a Largo Plazo</b>	<b>5,518</b>	<b>107,506</b>	<b>101,988</b>	<b>1,948.28</b>
Efectos por Cobrar a Largo Plazo	5,518	107,506	101,988	1,948.28

<b>Activos Fijos Tangibles</b>	<b>6,009,224</b>		<b>1,790,450</b>	
		<b>7,799,674</b>		<b>129.80</b>
<b>Activos Fijos Tangibles</b>	10,980,470		344,135	
		11,324,605		103.13
<b>Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles</b>	5,060,875		499,804	
		5,560,679		109.88
<b>Activos Fijos Intangibles</b>	79,952		2,002,786	
		2,082,738		2,604.99
<b>Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles</b>	44,952		56,667	
		101,619		226.06
<b>Activos Fijos Tangibles en Ejecución o Invs. Mat.</b>	54,629		0	
		54,629		100.00
<b>Activos Diferidos</b>	<b>834,893</b>		<b>28,998</b>	
		<b>863,891</b>		<b>103.47</b>
<b>Gastos Diferidos a corto Plazo</b>	11,712		308,809	
		320,521		2,736.69
<b>Gastos Diferidos a Largo Plazo</b>	823,181		-279,811	
		543,370		66.01
<b>Otros Activos</b>	<b>882,197</b>	<b>1,470,131</b>	<b>587,934</b>	
				<b>166.64</b>
<b>Perdidas en Investigación</b>	275,786		-72,172	
		203,614		73.83
<b>Faltantes de Bienes en Investigación</b>	1,601		2,628	
		4,229		264.15
<b>Cuentas por cobrar diversas en operaciones corrientes</b>	153,406	626,355	472,949	
				408.30
<b>Efectos por Cobrar en Litigio</b>	90,000	90,000	0	
				100.00
<b>Cuentas por cobrar en Litigio</b>	96,788	268,527	171,739	
				277.44
<b>Cuentas por cobrar en Proc. Judic.</b>	22,267	0	-22,267	
				-
<b>Depósitos y Fianzas</b>	15,072	7,003	-8,069	
				46.46

<b>Pagos a Cuenta de las Utilidades</b>	227,277	270,403	43,126	118.98
<b>Total de Activos</b>	<b>23,570,872</b>	<b>29,496,948</b>	<b>5,926,076</b>	<b>125.14</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>				
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>15,206,923</b>	<b>17,852,995</b>	<b>2,646,072</b>	<b>117.40</b>
<b>Nominas por Pagar</b>	474,707	464,529	-10,178	97.86
<b>Retenciones por pagar</b>	95,590	114,049	18,459	119.31
<b>Efectos por pagar a corto plazo</b>	3,293,082	5,286,967	1,993,885	160.55
<b>Cuentas por pagar a corto plazo</b>	2,040,366	1,668,062	-372,304	81.75
<b>Cobros Anticipados</b>	1,415,903	1,360,550	-55,353	96.09
<b>Depósitos Recibidos</b>	1,425	-	-1,425	-
<b>Impuesto sobre fuerza de trabajo por pagar (25%)</b>	196,114	334,602	138,488	170.62
<b>Otros aportes por pagar</b>	2,305	55,129	52,824	2,391.71
<b>Contrib. Especial a Seg. Social a Pagar</b>	61,808	68,585	6,777	110.96
<b>Seg. Social a pagar al presupuesto</b>	165,465	340,361	174,896	205.70
<b>Prestamos recibidos</b>	6,157,883	6,956,258	798,375	112.97
<b>Provisión para Reparaciones Generales</b>	342,161	47,836	-294,325	13.98
<b>Provisión para vacaciones</b>	558,471	595,635	37,164	106.65
<b>Otras Provisiones Operacionales</b>	401,643			

		560,432	158,789	139.53
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>2,966,204</b>	<b>6,477,269</b>	<b>3,511,065</b>	<b>218.37</b>
Efectos por pagar a largo plazo	1,466,204	5,281,269	3,815,065	360.20
Prestamos recibidos	1,500,000	1,196,000	-304,000	79.73
Otros Pasivos	14,150	19,476	5,326	137.64
Sobrantes en Investigación	-	24	24	
Cuentas por pagar diversas	14,150	19,452	5,302	137.47
<b>Total de Pasivo</b>	<b>18,187,277</b>	<b>24,349,740</b>	<b>6,162,463</b>	<b>133.88</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>5,383,595</b>	<b>5,147,208</b>	<b>-236,387</b>	<b>95.61</b>
Inversión Estatal	4,802,755	4,504,174	-298,581	93.78
Donaciones Recibidas	13,378	-	-13,378	-
Reservas Patrimoniales	263,235	257,998	-5,237	98.01
Utilidad del Periodo	304,227	385,036	80,809	126.56
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>5,383,595</b>	<b>5,147,208</b>	<b>-236,387</b>	<b>95.61</b>
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>23,570,872</b>	<b>29,496,948</b>	<b>5,926,076</b>	<b>125.14</b>

## Formulario

1. Razón Circulante = Activo Circulante / Pasivo Circulante.
2. Razón Rápida = (Activo Circulante – Inventario) / Pasivo Circulante.
3. Razón de Tesorería = Efectivo / Pasivo Circulante.
4. Razón de endeudamiento = Deudas Totales/ Activos totales x 100
5. Período Promedio de Inventario = (Inventario Promedio / Costo de Venta) x 360
6. Inventario Promedio = (Inventario Final + Inventario Inicial) / 2
7. Período Promedio de Cobro = (Cuentas por Cobrar / ventas a Crédito) x 360
8. Período Promedio de Pago = (Cuentas por Pagar / Compras) x 360
9. Ciclo de Efectivo = Período Promedio de Inventario + Período Promedio de Inventario - Período Promedio de Pago
10. Rotación del Efectivo = Días del Período / Ciclo de Efectivo
11. Necesidad de Financiamiento = (Ciclo de Cobro x Desembolsos de Efectivo) /360
12. Interés Cobrado diario = (Necesidad de Financiamiento x Promedio de tasa Bancaria) x 360
13. Costo de Oportunidad de los recursos inmovilizados = Nivel de cuentas por cobrar envejecidas X Costo de oportunidad
14. Valor Actual = 
$$\frac{\text{Ventas (1 – Tasa de descuentos)}}{1 + \text{Costo de Oportunidad (período de pago x 360)}}$$
15. Costo por peso de venta = 
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$
16. Proporción de Activo circulante financiada con fondos permanentes = 
$$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo Circulante}}$$