

¿Cómo cobrarle a sus Clientes en época de crisis?

Empezaremos por comentarle a usted que lo ideal es no tener una “Cartera Vencida” y para ello se hace indispensable aplicar, en forma relativamente estricta las políticas empresariales de otorgamiento de crédito.

Las Cuentas por Cobrar y los Inventarios son los conceptos más importantes que proporcionan **liquidez empresarial**, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento de la Cartera, ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas.

La razón principal de falta de liquidez es el **deficiente control de la recuperación de la cartera**, ya que al estar financiando este rubro, se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada a su vez por los Proveedores (plazo otorgado a la empresa a sus clientes, menos el plazo otorgado por los proveedores a la empresa), mas el valor agregado por la propia empresa al producto vendido, cuando los plazos otorgados a clientes y los que otorgan los proveedores a la empresa son muy grandes, la liquidez se verá sumamente restringida, ya que serán los recursos propios de la empresa los que tendrán que financiar ese plazo adicional. Cuando usted vende a crédito está congelando su dinero, ya que no lo puede utilizar en inversiones más productivas. Por tanto, para mejorar la liquidez de la empresa, hay que empezar por **optimizar** la recuperación de la Cartera.

No existe un sector en México que no esté sufriendo cambios estructurales, incluyendo por supuesto la Cobranza de la Cartera. En la actualidad es necesario contar con profesionistas del más alto nivel para llevar a cabo una cobranza efectiva. El hecho de que una persona física o una empresa no pague sus compras a crédito, no tiene necesariamente como causa principal el utilizar el dinero de los demás de manera intencional.

Para poder conocer si existen razones de peso para un atraso en un pago, es necesario contar con una persona con experiencia para poder darle a la cobranza el tratamiento adecuado. El hecho de otorgar un crédito tiene como consecuencia congelar parte del capital de trabajo empresarial, por lo que el dinero propio debería ser considerado como el más barato.

El ciclo más sencillo de las ventas de crédito puede visualizarse como sigue:

- 1.- Elaboración de una solicitud de crédito.
- 2.- Aprobación (o en su caso rechazo)
- 3.- Facturación.
- 4.- Entrega de la mercancía
- 5.- Cobro de importe otorgado en crédito.

Para hacer eficiente una cobranza, se requiere de personas de gran capacidad para hacer relaciones y buscar contactos con el fin de hacer más productivo su esfuerzo profesional.

Considerando al profesionista que llevará a cabo la labor de cobranza, se sugiere contar con un Organigrama compuesto por personas de diferente nivel, estilos y modos de ser. Por ejemplo, tener presencia agradable, contar con buenos modales, tener iniciativa, tener conciencia de honradez, ser trabajador, discreto, tener disponibilidad para viajar, tener un trato correcto hacia la gente, ser perseverante, puntual y colaborativo.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

En cuanto al trato con la gente, debe contarse con conocimientos elementales de psicología, por ejemplo: a la gente tímida, tratarla con amabilidad; a la gente impaciente, tratarla con rapidez; a la gente indecisa, tratarla con gran decisión; a la gente exaltada, tratarla con tranquilidad; a la gente irrazonable, tratarla con calma, etc.

Es por demás obvio mencionar que debido a la globalización, México tiene la presencia de empresas extranjeras, siendo indispensable, cuando menos, dominar dos idiomas adicionales al español, siendo uno de ellos el Inglés, ya que en muchas ocasiones es la única forma de poderse comunicar con los extranjeros.

Las funciones básicas de Crédito y Cobranzas, son las siguientes:

- Recuperar las cuentas por cobrar empresariales, considerando los diversos grados de dificultad, una vez que se hayan agotado las gestiones del cobrador.
- El trato deberá ser adecuado respecto a las jerarquías, es decir, no se sugiere dar el mismo trato al deudor que reconoce su deuda, pero que de momento no puede pagar, a aquél que dice “Hazle como quieras”.
- La cobranza debe ser oportuna, es decir no dejar pasar más tiempo del necesario para ejercer presión de cobranza. Si usted se tarda en cobrar, estará dando un “mal signo” al deudor.
- La cobranza debe ser completa, es decir, recuperar la totalidad del adeudo, sin que esto signifique inflexibilidad hacia el deudor. En todos los casos debe dársele un tratamiento adecuado.
- Debe dejarse siempre “la puerta abierta” para operaciones futuras. El hecho de que un deudor esté atrasado en sus pagos, no significa que usted deba cancelar toda posibilidad de tener tratos con él en un futuro, ya que todo negocio suele pasar por momentos difíciles que obligan al no cumplimiento de las obligaciones con terceros. Al reanudar operaciones con este tipo de clientes, será necesario profundizar en el análisis crediticio, tomando en consideración las garantías y la actitud del deudor durante la gestión de cobro.

Debe diferenciarse lo que es un Director de Crédito y Cobranzas, de un Gestor de Cobranza y de un Cobrador. El Director tiene la responsabilidad de administrar de manera profesional la Dirección de Cobranzas, en tanto que gestor de cobranza tiene como única responsabilidad recuperar las cuentas y documentos por cobrar que no pudo hacer efectivo el Cobrador, o bien, que se necesita contar con una persona de mayor jerarquía para lograr su recuperación. Debe considerarse como un valioso auxiliar que elimina trabajo a su superior inmediato, lo cual le permitirá atender más adecuadamente sus responsabilidades.

El Director de Crédito y Cobranzas debe vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas relativas al desempeño de su personal, debiendo poner especial atención en que el Gestor de Cobranza también cumpla adecuadamente con ellas. Se recomienda que no existan interferencias entre trabajo del Director de Crédito y Cobranzas, el Gestor de Cobranza y Cobradores. Para ello deben estar perfectamente delimitados los campos de acción para cada uno de ellos, de tal manera, que respetándolos, sea posible mantener un agradable clima de trabajo.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

No son raros los casos en que los gestores de cobranza son objeto de agresiones verbales y físicas. El hecho de no pagar un adeudo, suele darse cuando el deudor pasa por una situación crítica y provoca tensiones en todos los niveles, siendo por este motivo que se presenten respuestas muy agresivas, como insultos, gritos, manoteos, para evitar la presencia de los cobradores. La reacción lógica es que el personal de la Dirección de Crédito y Cobranzas no se sienta con los ánimos de entablar una conversación con el deudor para no verse agredido injustamente.

Si esta fuera la situación, la actitud del gestor de cobranza no debe responder agrediendo e insultando al deudor, ya que lo único que provocaría esta entrevista es que terminara de mala manera, inclusive a golpes, lo que se derivaría en demandas judiciales. La buena compostura de un gestor de cobranza da como resultado que en la siguiente entrevista con el deudor, éste termine disculpándose por sus excesos y se muestre con buena actitud para un arreglo.

Al momento de llevar a cabo la gestión de cobranza es conveniente ir al punto, ya que existen ejecutivos que no cuentan con mucho tiempo para proporcionárselo al gestor.

Un buen cobro se basa en ciertos principios

- La cobranza en sí;
- La cobranza a tiempo;
- Proteger en todo momento la reputación de la empresa y
- Ser promotor de ventas.

El proceso de la cobranza tiene varios subprocesos, como son: Entrega y recepción de la cobranza; agenda de compromisos; elaboración de la ruta a seguir; planeación del trabajo; confirmación de citas; cuidado de los documentos y medidas de seguridad. Sin embargo, lo más importante es que, ante una situación crítica de cobranza, deberá entenderse la situación financiera por la que atraviesa el deudor y llevar a cabo una buena negociación e inclusive una inteligente reestructuración del adeudo.

Recuerde usted que: “Es mejor tener la cobranza del 50% de un adeudo que el 100% de nada”.

Si observamos el formato general del cash flow, el flujo neto de efectivo se obtiene restando a los ingresos de efectivo los egresos de efectivo de cada período, posteriormente sumamos el efectivo inicial al flujo neto de efectivo de la empresa para determinar el efectivo final para cada período y por último restamos el saldo de efectivo mínimo requerido del efectivo final para obtener el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente. Si el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo, entonces hay efectivo excedente y todo excedente debe invertirse en instrumentos a corto plazo con las mejores tasas de interés.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

La incertidumbre se enfrenta básicamente de dos maneras: a) una de ellas es preparando varios presupuestos de efectivo con base a pronósticos pesimistas, mas probables y optimistas ya que proporcionan suposiciones diferentes para tomar una decisión, llamado Análisis de Sensibilidad.

b) La otra forma de enfrentar la incertidumbre es la simulación a través de simular la ocurrencia de ventas y otros eventos inciertos y se desarrolla una distribución de probabilidades de flujos de efectivo finales para cada mes.

EVALUACIÓN OBJETIVA

¿**Qué elementos debe contener una evaluación objetiva del crédito que se otorga los clientes de las empresas?**

Al hacer un eficiente trabajo en la evaluación del crédito trae como consecuencia un menor riesgo por cuentas incobrables. En los mercados mas competidos hay por lo general mas cuentas incobrables, por lo que la evaluación objetiva del crédito debe tomar en cuenta el monto, tiempo, crédito y mercado en que participa el cliente.

INVERSIÓN ACTUALIZADA

La inversión en el rubro de Cuentas por Cobrar es indispensable que sea monitoreada o vigilada constantemente, ya en este renglón tan importante se encuentran involucrados los recursos provenientes de Proveedores, así como las utilidades en venta de la propia empresa; es decir, su patrimonio y responsabilidad social están involucrados en las cuentas por cobrar. Mantener estas cuentas al corriente (evitando cuentas morosas o vencidas) será el reflejo de la salud financiera de la organización.

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

¿**Cuáles son los dos períodos promedios de cobranza?**

El período promedio de cobranza es el promedio de tiempo que pasa desde que se realiza una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el pago. El período promedio de cobranza tiene dos partes:

- a) Es el tiempo **desde la venta en sí, hasta que el cliente envía el pago.** Implica la administración del crédito disponible para los clientes de la empresa.
- b) Es el **tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria.** Implica la cobranza y el procesamiento de pagos.

¿**Cuál es el objetivo de la administración de las Cuentas por Cobrar?**

Precisamente cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión para el cliente moroso.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Para alcanzar el objetivo de cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión para el cliente moroso se utilizan 5 técnicas (las 5 C's) ya vistas anteriormente:

1. Carácter que se refiere a la reputación o historial crediticio
2. Capacidad del solicitante para pagar el crédito solicitado, juzgado por el análisis e interpretación de sus Estados Financieros enfocado a los flujos de efectivo disponibles para pagar sus deudas.
3. Capital. Es la deuda relacionada con el capital del solicitante
4. Colateral o Garantía: Es la cantidad de activos de que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito.
5. Condiciones: Las condiciones económicas actuales en general y de una industria específica.

CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

La calificación del crédito es un método de selección de crédito que se utiliza normalmente con solicitudes de mucho volumen y poco dinero. La calificación de crédito aplica criterios de proyección por características financieras y de crédito clave para intuir si un solicitante de crédito podrá pagar puntualmente el crédito solicitado. La calificación mide el poder crediticio global del solicitante y la calificación se usa para tomar la decisión de aprobar o rechazar el crédito solicitado. Esta calificación es una forma rápida y sin costo para tomar una decisión, pero los créditos incobrables han aumentado por calificaciones erróneas, por lo que es necesario reevaluar el sistema de calificación.

CAMBIOS EN LAS NORMAS DE CRÉDITO

Es relativamente común que una empresa desee cambiar sus normas de crédito con el objetivo de mejorar sus rendimientos y crear un valor mayor para los accionistas, por ejemplo disminuir las condiciones de crédito, es decir hacerlo más accesible, por tanto los efectos serían los siguientes:

<u>VARIABLE</u>	<u>DIRECC. DEL CAMBIO</u>	<u>EFECTO S/ UTILID.</u>
Volumen de Ventas	→ Incremento	→ Positivo
Inversión en CxC	→ Incremento	→ Negativo
Cuentas Incobrables	→ Incremento	→ Negativo

Caso práctico:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

La empresa Transa SA de CV fabricante de herramientas de torno, vende un producto con costo unitario de 10.00.

➤ Las ventas son totalmente a crédito, fueron el año pasado de 60,000 unidades.

- EL costo variable por unidad es de 6.00
- Los costos fijos son de 120,000
- Sus gastos por cuentas incobrables son del 1% sobre Ventas

➤ La empresa desea ser menos exigente en sus normas de otorgamiento de crédito con los siguientes objetivos:

- Incrementar sus ventas unitarias en un 5% (63,000)
- Incrementar el período promedio de cobranza de 30 a 45 días
- Incrementar consecuentemente sus gastos por cuentas incobrables en 1% de las ventas actuales (2%)
- El rendimiento requerido por la empresa sobre inversiones de riesgo similar, que es el costo de oportunidad de invertir fondos en Cuentas por Cobrar es del 15%

Para poder decidir sin disminuir sus requerimientos en su política de C y C se le pide:

- Calcular su efecto en la contribución a las utilidades adicionales de las ventas de la empresa.
- Calcular el costo de la inversión marginal en CxC.
- Calcular el costo de las deudas incobrables marginales.

CONTRIBUCIÓN A LAS UTILIDADES ADICIONALES EN VENTAS

Consideraciones:

- A los costos fijos no les afecta el incremento en ventas.
- A los costos variables si les afecta: Se espera que las ventas se incrementen en 5% o 3000 unidades.
- La contribución a las utilidades por unidad es igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad de 10.00 y el costo variable por unidad de 6.00. Por lo tanto, la contribución a las utilidades por unidad será de 4.00. La contribución total a las utilidades adicionales de las ventas será de 12,000.00 (3000u x \$4)

COSTO DE INVERSIÓN MARGINAL EN CUENTAS POR COBRAR.

➤ Debe encontrarse la diferencia entre el costo de mantenimiento del CxC según las dos normas de crédito. Puesto que solo le interesan los costos pequeños, el COSTO RELEVANTE es el COSTO VARIABLE. La inversión promedio en CxC se puede calcular con la siguiente fórmula:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Inversión Promedio en CxC = $\frac{\text{Costo Variable Total de las Ventas Anuales}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$

Rotación de CxC = $360/\text{Período promedio de cobranza}$

➤ Costo Variable total de las ventas anuales

Bajo el plan presente= \$6.00 x 60,000 unidades = \$360,000
Bajo el plan propuesto= \$6.00 x 63,000 unidades = \$378,000
Diferencia incremental 18,000

➤ Rotación de CxC

Bajo el plan presente $360/30 = 12$
Bajo el plan propuesto $360/45 = 8$

➤ Inversión Promedio en CxC

Bajo el Plan Presente = $360,000/12 = 30,000$
Bajo el Plan Propuesto = $378,000/8 = 47,250$

➤ Costo de la inversión marginal en CxC

Inversión Promedio bajo el plan propuesto	47,250
Menos:	
Inversión Promedio bajo el plan presente	30,000
Inversión Marginal en CxC	17,250
Por:	
Costo de Oportunidad o Rendim. Requerido	0.15 ó 15%
Costo de Inversión Marginal en CxC	2,588

El valor presente de \$2,588 es considerado como costo porque representa la cantidad máxima que podría haberse ganado sobre la Inversión Marginal de 17,250, si se hubiera puesto en la mejor alternativa de inversión de igual riesgo disponible al rendimiento requerido de la empresa sobre la inversión del 15%

COSTO DE LAS DEUDAS INCOBRABLES MARGINALES

Este costo se encuentra obteniendo la diferencia entre los niveles de deudas incobrables antes y después de la minimización de las políticas del departamento de C y C.

Bajo el plan propuesto	(0.02x10.00 por unidad x 63,000 u)	=	12,600
Bajo el plan presente	(0.01x10.00 por unidad x 60,000 u)	=	6,000
Costo de las deudas incobrables marginales			6.600

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- Los costos de las cuentas incobrables se calculan con precio de venta por unidad de 10.00 para deducir no solo la pérdida real del costo variable de \$6.00 que resulta cuando un cliente no puede pagar su cuenta, sino también la contribución a las utilidades por unidad (de \$4.00) que se incluye en la contribución a las ganancias de las ventas. Por ello, el costo de las cuentas incobrables marginales, son de \$6,600
- Para tomar decisiones sobre políticas de crédito, la empresa debe comparar la contribución a las utilidades adicionales de las ventas con los costos agregados de la inversión marginal en CxC y Créditos Incobrables marginales.
- Si la contribución a las utilidades es mayor que los costos marginales, si se deben suavizar las políticas de crédito, como se demuestra a continuación:

Contribución a las utilidades de las ventas adicionales		12.000,00
(3000 unidades x (\$10 -\$6))		
Costo de la Inversión Marginal en CxC		
Inversión Promedio bajo el plan propuesto	47.250,00	
(\$6 x 63,000)/8		
(360/45=8)		
Inversión Promedio bajo el plan actual	30.000,00	
(\$6 x 60,000)/12		
(360/30=12)		
Inversión Marginal en cuentas por cobrar	17.250,00	
Costo de la inversión marginal en CxC (0,15 x \$17,250)		-2.587,50
Costo de las Cuentas incobrables marginales		
Cuentas Incobrables bajo el Plan Propuesto		
(0,02 x \$10 x 63,000)	12.600,00	
Cuentas Incobrables bajo el Plan Actual		
(0,01 x \$10 x 60,000)	6.000,00	
Costo de las Cuentas incobrables marginales		-6.600,00
Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan Propuesto		2.812,50

Este procedimiento puede ser utilizado para hacer mas estrictas las políticas de CyC

Descuentos por Pronto Pago

Esta estrategia es una forma popular de alcanzar el objetivo de agilizar la cobranza, sin presionar a los clientes. Se usa para que los clientes paguen más rápido y por lo tanto la empresa reduce su inversión en Cartera incluyendo las cuentas incobrables, pero siempre debe analizarse el Costo-Beneficio para conocer si es rentable otorgar dicho descuento.

Caso práctico

La empresa ABC tiene un período de cobranza de 40 días (su rotación es de $360/40 = 9$), sin embargo su política de cobranza es de 30 días. La razón es que varios de los clientes no pagan a tiempo y además mandan sus pagos por correo que tarda aproximadamente en promedio 8 días para recibirlos, procesarlos y cobrarlos.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Debido a lo anterior la empresa ABC está considerando iniciar una política de descuento por pronto pago de 2/10 a 30 días, con lo cual el período de cobranza promedio sería de 25 días (nueva rotación $360/25=14.4$)

La empresa tiene un artículo del inventario del Grupo A que cuesta \$1,500 y utiliza durante el ejercicio 1,100 unidades.

Adicionalmente tiene un costo variable unitario de \$800 ($1,500+800=2,300$)

Este artículo se vende en \$3,000 a 30 días. ($3,000 - 2,300 = 700$)

La empresa considera que el 80% (0.80) de sus clientes aceptará el descuento del 2% (0.02) y que además incrementará sus ventas en 50 unidades, es decir, de 1,100 u. a 1,150 u. por año, pero no modificará su porcentaje de cuentas incobrables. ($700 \times 50 = 35,000$ Contribución a las Utilidades).

El costo de oportunidad de la empresa por los fondos invertidos en CxC es del 14%. (0.14)

¿Debe la empresa ABC ofrecer el descuento por pronto pago?

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN DESCUENTO POR P. PAGO		
Contribución a las utilidades de las ventas adicionales		
(50 u. x (PV\$3,000 - (CV \$1,500 + CV800))		35.000,00
(50 u x (PV\$3,000 - 2300))		
Costo de la Inversión Marginal en CxC		
Inversión Promedio bajo el plan actual sin descuento por PP		
(\$2,300 x 1,100 u / 9)	281.111	
Inversión Promedio bajo el plan actual CON descuento por PP		
(\$2,300 x 1,150 u. / 14,4) [Se espera se reduzca de 40d a 25d]	183.681	
Reducción de la Inversión en Cuentas por Cobrar	97.431	
Ahorro en costos por reducir las inversiones en CxC		13.640
(0,14 x 97,431) [El costo de oportunidad es del 14%]		
Costo del Descuento por pronto pago		-55.200,00
(0,02 x 0,80 x 1,150 x 3000)		
Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan de DPP		-6.560
Debido a que existe pérdida, la empresa no debe otorgar el descuento por PP		

ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

MANEJO ÓPTIMO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

- ❖ Las Cuentas por Cobrar (CC) y los Inventarios son los conceptos mas importantes de la liquidez, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento de la cartera (CC) ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas.
- ❖ La razón principal de falta de liquidez es el deficiente control de la recuperación de la cartera y también diría por el desconocimiento del rubro de impuestos.
- ❖ Al estar financiando a los clientes, se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada a su vez por los Proveedores (plazo otorgado a la empresa a sus clientes, menos el plazo otorgado por los proveedores a la empresa), mas el valor agregado por la propia empresa al producto vendido (mark-up o margen de utilidad), cuando los plazos otorgados a clientes y los que otorgan los proveedores a la empresa son muy grandes, la liquidez se verá sumamente restringida, ya que serán los recursos propios de la empresa los que tendrán que financiar ese plazo adicional. Por tanto, para mejorar la liquidez de la empresa, hay que empezar por optimizar la recuperación de la cartera.
- ❖ Para estos efectos, es necesario dar algo a cambio para que los clientes paguen rápidamente sus cuentas, o bien, pueden seleccionarse a los clientes que mas convenga a la empresa y deshacerse de aquellos que la están perjudicando, sin embargo esto es difícil en la época actual.

¿Cuáles son los costos financieros implícitos en el Análisis de Crédito o Calidad de Crédito?

Al otorgar un crédito, se corre un riesgo, y para minimizarlo y no perder posibilidades de incrementar las ventas, se debe llevar a cabo un ANÁLISIS DE CRÉDITO, o bien aplicar la CALIDAD de CRÉDITO, sin embargo esto tiene un costo operacional y financiero implícito:

- Pérdidas por Cuentas Incobrables a pesar de la investigación.
- Costo de la investigación y cobranza.
- Costo de financiamiento de cuentas de clientes.

¿Qué elementos básicos deben ser analizados para poder otorgar un crédito?

Una técnica muy utilizada para tener un esquema minucioso del análisis del crédito, contiene los siguientes elementos:

- **Factor Moral:** Es una medida cualitativa y se refiere a la posibilidad de que el cliente cumpla con sus obligaciones, basada en su historial crediticio e investigación directa.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- 1) **Capacidad Financiera de Pago:** Es el análisis cuantitativo de la capacidad financiera del prospecto de cliente para hacer frente a sus compromisos. Se obtiene a través del análisis de su información financiera, aplicando las razones de liquidez y solvencia de la empresa solicitante del crédito. Es conveniente el análisis de la capacidad para generar flujos de efectos netos de la operación.
- 2) **Capacidad para generar negocios** Es la facultad administrativa de la dirección de la empresa y su capacidad para enfrentar los retos de la competencia, de la globalización y de los riesgos naturales de los negocios.
- 3) **Garantía** Los que el cliente puede ofrecer en garantía del crédito que se le otorga cuando el mercado y las operaciones lo permitan (avales, títulos de crédito, fianzas, etc.), además de las propias del crédito y de su responsabilidad mercantil.
- 4) **Condiciones** Es la forma en que las condiciones otorgadas impactarán la economía del cliente y su habilidad para hacer frente a sus obligaciones (capacidad de pago, nivel de endeudamiento), ante los cambios del entorno económico general o específico del sector en el que se desenvuelve.

ELEMENTOS DETERMINANTES EN UNA POLÍTICA DE CRÉDITO

Descuentos por Pronto Pago

No es sencillo evaluar si es o no conveniente otorgarlo. Para Ventas es conveniente estructurar un sistema generalizado de descuentos por pronto pago (dpp), evaluando el costo actual de financiamiento a clientes y el costo que se tendría al ofrecerles descuentos verdaderamente atractivos por el pago anticipado de sus facturas.

El DPP se cristaliza cuando el cliente paga antes de su fecha de vencimiento, en forma de porcentaje..

¿**Cuánto representaría que una empresa que da crédito a 30 días a un cliente, éste le pague anticipadamente a los 10 días con el 2% de descuento por pronto pago?**

$$\left(\frac{2}{100-2} \right)_{(2\%)} \times \frac{365}{30-10} = \left(\frac{2}{98} \times \frac{365}{20} \right) = 0.0204 \times 18.25 \times 100 = 37.23\%$$

- **2/100-2** significa que se está obteniendo el porcentaje de descuento real, equivalente a obtener un 2% entre el neto a pagar 100-2.
- **365/30-10** representa el número de períodos de 20 días (30-10) que hay en un año. Los 20 días son el plazo que se está anticipando el pago ya que de todas maneras se goza de 30 días de plazo para pagar, es decir, se tienen “gratuitamente” 10 días de plazo en cualquiera de ambos casos.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- Si se compara el **37.23%** de beneficio que el cliente podría obtener en caso de aceptar el descuento, con el costo del dinero que el mismo cliente paga, de 20%, es lógica que le convendría solicitar un crédito al 20% de costo para obtener un beneficio del 32.23%. Desde otro ángulo, si las inversiones líquidas del cliente rinden 12% anual en mesa de dinero, obtendría el diferencial de esta tasa respecto del beneficio del 37.23% como ahorro financiero adicional.
- La empresa debe evaluar el costo del descuento otorgado, ya que lo que es beneficio para una parte, es costo para la otra. La empresa vendedora deberá evaluar si le conviene tener un costo elevado en recuperar la cartera, pero con alta liquidez o bien mantener su liquidez mas baja pero con mayor rendimiento de sus ventas.
- Desde el punto de vista de dinero y de su aprovechamiento, es preferible tener una amplia disponibilidad de efectivo con la que se puedan solventar los problemas de financiamiento sin endeudarse, aprovechar nuevas oportunidades de negocio por tener el efectivo suficiente para hacerlo, o bien, incrementar los beneficios financiero que se puedan lograr de dicho dinero. Siempre es mejor ser administrador del dinero propio y no de terceros (clientes) los que lo administren.

PERÍODO DE CRÉDITO

¿Cómo se calcula el beneficio o perjuicio de alargar los plazos de crédito?

Alargar los plazos de crédito puede generar más ventas, pero a su vez **se eleva el costo de financiamiento** de las CxC.

▶ Si una empresa amplía sus plazos de 30 a 60 días podría incrementar sus CxC en un año de 100 a 300 (**200** pesos incrementales, una parte por el aumento del plazo y otra parte por el aumento del volumen de ventas). Si el costo del dinero para esta empresa para financiar el incremento en sus ventas es del 20% anual, el costo marginal de ampliar sus plazos, cuentas por cobrar y ventas sería de:

$$200 * 20\% = 40$$

Si la utilidad marginal generada con el cambio de política crediticia es superior al costo incremental de 40, el cambio si sería redituable; es decir la contribución marginal de las ventas adicionales debe siempre ser mayor al costo marginal del 20%.

POLÍTICAS DE COBRANZA

¿Qué debe enfocar principalmente la política de cobranza y cuáles son los elementos que debe contener y qué debe ser tomado en cuenta para su diseño?

- Se enfoca principalmente al procedimiento para la recuperación de la cartera actual y de la cartera vencida. Por ejemplo, la oportunidad de presentar al cobro sus facturas; el cobro en tiempo de los contra recibos; las cartas recordatorio de cobranza sobre saldos vencidos a los 10 días o antes de su vencimiento; mas cartas de cobranza mas agresivas; llamadas telefónicas locales y foráneas cuando el retraso sea mayor, etc. el costo del departamento jurídico para el cobro de una factura vencida con mas de 90 días y así sucesivamente.
- Una política de cobranza debe contener un análisis estadístico periódico y sencillo de las CxC vencidas, donde se muestre porcentualmente, cuantas cuentas tienen 10, 20, 30 o más días de vencidas, de tal manera que sirva como base de análisis y presión para aquellos clientes morosos eventuales y quizá con la cancelación del crédito a los atrasos mas severos y que tradicionalmente son morosos, no necesariamente incobrables.
- La política de cobranza debe ser diseñada tomando en consideración las condiciones del mercado, competencia, tipo de clientes de la empresa y de los propios objetivos y políticas de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO

¿Qué elementos debe contar la empresa para hacer un seguimiento o "follow up" adecuado y ágil en la toma de decisiones?

Otorgar a los clientes créditos ágiles a plazos competitivos y convenientes para ambas partes, para que les permita obtener valores agregados a la operación. Por ello es necesario contar con sistemas de información (Ej. ERP) eficientes con la información necesaria para hacer un follow up adecuado y ágil en la toma de decisiones.

EVALUACIÓN OBJETIVA

¿Qué elementos debe contener una evaluación objetiva del crédito que se otorga los clientes de las empresas?

Al hacer un eficiente trabajo en la evaluación del crédito trae como consecuencia un menor riesgo por cuentas incobrables. En los mercados mas competidos hay por lo general mas cuentas incobrables, por lo que la evaluación objetiva del crédito debe tomar en cuenta el monto, tiempo, crédito y mercado en que participa el cliente.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Descuentos por Pronto Pago

Esta estrategia es una forma popular de alcanzar el objetivo de agilizar la cobranza, sin presionar a los clientes. Se usa para que los clientes paguen más rápido y por lo tanto la empresa reduce su inversión en Cartera incluyendo las cuentas incobrables, pero siempre debe analizarse el Costo-Beneficio para conocer si es rentable otorgar dicho descuento.

Caso Práctico:

- 1) La empresa ABC tiene un período de cobranza de 40 días (su rotación es de $360/40 = 9$), sin embargo su política de cobranza es de 30 días.
- 2) La razón es que varios de los clientes no pagan a tiempo y además mandan sus pagos por correo que tarda aproximadamente en promedio 8 días para recibirlos, procesarlos y cobrarlos.
- 3) Debido a lo anterior la empresa ABC está considerando iniciar una política de descuento por pronto pago de 2/10 a 30 días, con lo cual el período de cobranza promedio sería de 25 días (nueva rotación $360/25=14.4$)
- 4) La empresa tiene un artículo del inventario del Grupo A que cuesta \$1,500 y utiliza durante el ejercicio 1,100 unidades.
- 5) Adicionalmente tiene un costo variable unitario de \$800 ($1,500+800=2,300$)
- 6) Este artículo se vende en \$3,000 a 30 días. ($3,000 - 2,300 = 700$).
- 7) La empresa considera que el 80% (**0.80**) de sus clientes aceptará el descuento del 2% (**0.02**) y que además incrementará sus ventas en 50 unidades, es decir, de 1,100 u. a 1,150 u. por año, pero no modificará su porcentaje de cuentas incobrables. ($700*50 = 35,000$ Contribución a las Utilidades).
- 8) El costo de oportunidad de la empresa por los fondos invertidos en CxC es del 14%. (0.14)

¿Debe la empresa ABC ofrecer el descuento por pronto pago?

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN DESCUENTO POR P. PAGO		
Contribución a las utilidades de las ventas adicionales		
(50 u. x(PV\$3,000-(CV \$1,500+CV800))		35.000,00
(50 u x(PV\$3,000-2300))		
Costo de la Inversión Marginal en CxC		
Inversión Promedio bajo el plan actual sin descuento por PP		
(\$2,300x1,100 u /9)	281.111	
Inversión Promedio bajo el plan actual CON descuento por PP		
(\$2,300x1,150 u./14,4)[Se espera se reduzca de 40d a 25d]	183.681	
Reducción de la Inversión en Cuentas por Cobrar	97.431	
Ahorro en costos por reducir las inversiones en CxC		
(0,14 x 97,431) [El costo de oportunidad es del 14%]		13.640
Costo del Descuento por pronto pago		
(0,02 x 0,80 x 1,150 x 3000)		-55.200,00
Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan de DPP		-6.560

Debido a que existe pérdida, la empresa no debe otorgar el descuento por PP

REPASO

- ¿Qué es el presupuesto o pronóstico de efectivo o Cash Flow y cómo se obtiene?
- ¿Qué es el pronóstico de Ventas?
- ¿Qué es el pronóstico externo?
- ¿Qué es el pronóstico interno?
- ¿Qué es el Flujo Neto de Efectivo?
- ¿Qué es el efectivo final?
- ¿Qué es el financiamiento total requerido?
- ¿Qué es el saldo de efectivo excedente?
- ¿Cuál es el propósito del Presupuesto de Efectivo?
- ¿Qué papel desempeña el pronóstico de ventas en su preparación?
- ¿Cuáles son las dos partes principales del presupuesto de efectivo y cómo pueden ser utilizadas para determinar los requerimientos de endeudamiento a corto plazo e inversión en la empresa?
- ¿Cuál es la causa de la incertidumbre en el presupuesto de efectivo y cuáles son las dos técnicas que se pueden usar para enfrentar esta incertidumbre?