

TEMARIO

- * **Ciclo Operativo y Ciclo de Conversión de efectivo**
- * **Separación de las necesidades de financiamiento entre el ciclo estacional y el permanente, para poder desarrollar una estrategia de financiamiento.**
- * **Beneficios, Costos y Riesgos entre una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora**
- * **Bajo qué condiciones el endeudamiento sobrepasa a la necesidad real**
- * **Ventajas financieras que se logran con la minimización del ciclo de conversión de efectivo.**

Al final de la sesión usted habrá aprendido:

- 1. ¿Cuál es la diferencia entre el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo?**
- 2. ¿Por qué es útil dividir las necesidades de financiamiento de un negocio estacional en sus requerimientos de financiamiento estacional y permanente al desarrollar una estrategia de financiamiento?**
- 3. ¿Cuáles son los beneficios, costos y riesgos de una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora?**
- 4. ¿Bajo qué estrategia el endeudamiento excede con frecuencia la necesidad real?**
- 5. ¿Por qué es importante para una empresa minimizar la duración de su ciclo de conversión de efectivo?**

CASO PRÁCTICO DE CASH FLOW

La empresa TRANSA SA de CV le pide a usted, como Especialista Financiero que le prepare un Cash Flow con base en la siguiente información:

- La empresa está desarrollando un presupuesto de efectivo para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre.
- Las ventas de Transa SA tuvieron ventas en agosto y septiembre por 100,000 y 200,000 respectivamente. Las ventas que se pronosticaron son de 400,000, 300,000 y 200,000 para los meses de octubre, noviembre y diciembre respectivamente. La experiencia ha demostrado que el 20% de las ventas ha sido en efectivo, 50% ha generado cuentas por cobrar que se cobran al mes y el 30% restante ha generado cuentas por cobrar que se cobran a los dos meses. No tiene problemas con cuentas incobrables. En diciembre va a recibir un pago de una subsidiaria por 30,000
- Las compras de la empresa representan el 70% de las ventas, de las cuales el 10% se paga en efectivo, 70% se paga en el mes siguiente al de la compra y el 20% restante se paga a los dos meses al mes de la compra.
- La renta de oficinas mensual es de 5000.
- Los sueldos y salarios fijos son de 96,000 anuales y los sueldos variables son del 10% sobre las ventas netas mensuales.
- Se estima hacer un pago de impuestos en diciembre por 25,000
- Se comprarán Activos Fijos (computadoras) en noviembre y se pagarán en efectivo en ese mismo mes para aprovechar el descuento, por 130,000
- En diciembre se pagarán 10,000 de intereses
- En Octubre se pagarán dividendos por 20,000
- En diciembre se hará un pago de un préstamo por 20,000
- A finales de septiembre la empresa tiene un saldo en efectivo de 50,000. La empresa desea mantener 25,000 fijos en efectivo para las necesidades imprevistas.

**CASH FLOW – CICLO DE CONVERSIÓN – DSCTO. PRONTO PAGO –
RELAJACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Es recomendable que los datos se vayan registrando en un preformato del Cash-Flow, para mayor facilidad de desarrollo del caso práctico.

Proforma

	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS					
Ventas reales	100.000	200.000			
Vtas Pronosticadas			400.000	300.000	200.000
20% se cobra en efectivo					
50% se cobra a un mes					
30% se cobra a dos meses					
No hay Ctas Incobrables o éstas son mínimas					
En diciembre se recibirá un pago de una subsidiaria					30.000
EGRESOS					
Compras 70% de las Ventas					
Las compras se pagan así:					
10% en efectivo					
70% se pagan a un mes					
20% se pagan a dos meses					
Pagos de Renta de Oficinas					
Renta Mensual	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Sueldos y Salarios Fijos 96,000 anuales					
Sueldos por Comisión Variables 10% de las Ventas Netas Mensuales					
Pago de Impuestos					25.000
Compra de activo fijo				130.000	
Pago de Intereses					10.000
Pago de Dividendos			20.000		
Pago de Préstamo que vence en diciembre					20.000
A finales de septiembre, la empresa tiene un saldo en					
Caja y Bancos de (comentar ¿Octubre?)			50.000		
Documentos por pagar			0,00		
La empresa desea mantener un saldo en efectivo de 25,000 como reserva					

CASH FLOW – CICLO DE CONVERSIÓN – DSCTO. PRONTO PAGO –

PRESUPUESTO DE INGRESOS EN EFECTIVO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
VENTAS PRESUPUESTADAS	100	200	400	300	200
VENTAS EN EFECTIVO (20%)	20	40	80	60	40
COBRANZA DE CARTERA					
CON VENCIM. A UN MES (50%)		50	100	200	150
CON VENCIM A DOS MESES (30%)		30	60	120	
OTROS INGRESOS EN EFECTIVO					30
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO			210	320	340

PRESUPUESTO DE EGRESOS EN EFECTIVO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
COMPRAS (70% DE VENTAS)	70	140	280	210	140
PAGOS DE CxP EN EFECTIVO (10%)	7	14	28	21	14
PAGOS DE CUENTAS POR PAGAR					
Con Vencimiento a un mes (70%)		49	98	196	147
Con Vencimiento a dos meses (20%)			14	28	56
RENTA DE OFICINAS			5	5	5
SUELDOS Y SALARIOS			48	38	28
PAGO DE IMPUESTOS					25
DESEMBOLSOS POR ACTIVOS FIJOS				130	
PAGO DE INTERESES					10
PAGO DE DIVIDENDOS EN EFECTIVO			20		
PAGO DE CRÉDITO					20
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO			213	418	305

PRESUPUESTO DE EFECTIVO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO			210	320	340
Menos: EGRESOS EN EFECTIVO			213	418	305
FLUJO NETO DE EFECTIVO			-3	-98	35
SALDO EN EFECTIVO A FINALES DE SEPTIEMBRE			50	47	-51
EFFECTIVO FINAL			47	-51	-16
Menos: SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO REQUERIDO			25	25	25
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO					
DOCUMENTOS POR PAGAR				-76	-41
SALDO EN EFECTIVO EXCEDENTE			22		

EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
CUENTA					
EFECTIVO			25	25	25
SALDO EN EFECTIVO EXCEDENTE			22		
DOCUMENTOS POR PAGAR					
DOCS POR PAGAR POR FINANC. REQUERIDO				-76	-41

**CASH FLOW – CICLO DE CONVERSIÓN – DSCTO. PRONTO PAGO –
RELAJACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL CASH FLOW

	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA
Total de ingresos en efectivo	160	210	285	210	320	410	275	340	422
Menos: Total de egresos de efectivo	200	213	248	380	418	467	280	305	320
Flujo Neto de Efectivo	-40	-3	37	-170	-98	-57	-5	35	102
Mas: Saldo Inicial de Efectivo	50	50	50	10	47	87	-160	-51	30
Efectivo Final	10	47	87	-160	-51	30	-165	-16	132
Menos: Saldo de Efectivo mínimo	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Financiamiento total requerido	15	NO FINANC	NO FINANC	185	76	NO FINANC	190	41	NO FINANC
Saldo de efectivo excedente		22	62			5			107

CASO PRÁCTICO DE CASH FLOW

**DETERMINE EL CASH-FLOW CON BASE EN LA SIGUIENTE INFORMACIÓN
ELABORE EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD
DÉ SU OPINIÓN SOBRE LAS OPERACIONES INVOLUCRADAS
TODAS LAS CIFRAS SON EN DÓLARES AMERICANOS**

LA EMPRESA TIENE VENTAS REALES COMO SIGUE:

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
200,000	300,000	500,000
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
600,000	150,000	200,000

LAS VENTAS PRESUPUESTADAS SON:

DEL TOTAL DE VENTAS

SE COBRAN EN EFECTIVO EL

30.00%

SE COBRAN A 30 DÍAS

40.00%

SE COBRAN A 60 DÍAS

30.00%

TOTAL DE LA VENTA

100.00%

NO HAY CUENTAS INCOBRABLES

EN DICIEMBRE UNA SUBSIDIARIA INGRESA

100,000

LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:

50.00%

LOS PAGOS A PROVEEDORES SE REALIZAN ASÍ:

PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES

70.00%

PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES

20.00%

PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES

10.00%

TOTAL DE PAGOS A PROVEEDORES

100.00%

LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SON:

RENTA DE OFICINAS

AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV.	DICIEMBRE
10,000	10,000	10,000	10,000	10,000

SUELDOS Y SALARIOS

150,000 ANUALES

COMISIONES DE LAS VENTAS MENSUALES

3.00%

SE PAGA ISR

50,000

SE COMPRA ACTIVO FIJO

200,000

SE PAGAN INTERESES VENCIDOS

30,000

SE PAGAN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS

50,000

PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO

100,000

A FINALES DEL MES LA EMPRESA TIENE UN

SALDO EN CAJA DE

65,000

LA EMPRESA DESEA MANTENER UN SALDO

CONSTANTE EN EFECTIVO CADA MES DE

30,000 30,000 30,000

**CASH FLOW – CICLO DE CONVERSIÓN – DSCTO. PRONTO PAGO –
RELAJACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS						
VENTAS REALES	200,000	300,000	500,000			
VTAS PRONOSTICADAS				600,000	150,000	200,000
SE COBRA EN EFECTIVO AL MOMENTO	30.00%	90,000	150,000	180,000	45,000	60,000
VENTAS A CRÉDITO			vtas. Ago.	vtas. Sep	vtas. Oct	vtas. Nov
COBRANZA A UN MES	40.00%	80,000	120,000	200,000	240,000	60,000
			vtas. Julio	vtas. Ago	vtas. Sep	vtas. Oct
COBRANZA A DOS MESES DE CLIENTES ESPECIALES	30.00%		60,000	90,000	150,000	180,000
INGRESO DE SUBSIDIARIA						100,000
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS				470,000	435,000	400,000
EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS						
LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	70.00%					
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	10.00%					
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	70.00%					
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	20.00%					
EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS						
COMPRAS A PROVEEDORES	50.00%	150,000	250,000	300,000	75,000	100,000
PAGO DE CUENTAS POR PAGAR	70.00%	105,000	175,000	210,000	52,500	70,000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A UN MES	20.00%		30,000	50,000	60,000	15,000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A DOS MESES	10.00%			15,000	25,000	30,000
RENTA DE OFICINAS		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
SUELDOS Y SALARIOS		12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
PAGO DE COMISIONES A VENDEDORES	3.00%	9,000	15,000	18,000	4,500	6,000
TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS		21,500	27,500	30,500	17,000	18,500
PAGO DE ISR						50,000
COMPRA DE ACTIVO FIJO					200,000	
SE PAGAN INTERESES VENCIDOS						30,000
SE PAGAN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS				50,000	0	
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO						100,000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS		136,500	242,500	365,500	364,500	323,500
PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO				470,000	435,000	400,000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO				-365,500	-364,500	-323,500
FLUJO NETO DE EFECTIVO				104,500	70,500	76,500
SALDO EN EFECTIVO A FINALES DE SEPTIEMBRE E INICIAL DE OCTUBRE, ETC.				65,000	169,500	240,000
				169,500	240,000	316,500
MENOS: SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO REQUERIDO				-30,000	-30,000	-30,000
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO PARA OPERAR						
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR					210,000	286,500
EXCEDENTE DE EFECTIVO				139,500		

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EFFECTIVO MENSUAL REQUERIDO PARA OPERAR				30,000	30,000	30,000
EXCEDENTE DE EFECTIVO				139,500		
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR					210,000	286,500

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL CASH FLOW	OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO	160,000	470,000	285,000	210,000	435,000	410,000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO	-200,000	-365,500	#####	-380,000	-364,500	-467,000
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-40,000	104,500	37,000	-170,000	70,500	-57,000
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	50,000	65,000	50,000	10,000	169,500	87,000
SALDO FINAL DE EFECTIVO	10,000	169,500	87,000	-160,000	240,000	30,000
SALDO FINAL DE EFECTIVO MÍNIMO REQUERIDO	-25,000	-30,000	-25,000	-25,000	-30,000	-25,000
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO	-15,000			-185,000	210,000	-190,000
SALDO DE EFECTIVO EXCEDENTE		139,500	62,000			5,000

CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El entender el ciclo de conversión del efecto de la empresa es indispensable para la administración financiera a corto plazo. **Este ciclo da la explicación de la administración de los activos circulantes y de los pasivos circulantes.**

CÁLCULO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

El Ciclo Operativo (OC – Operating Cycle) en una empresa es el tiempo que transcurre **desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado.**

El CO (OC por sus siglas en inglés) tiene dos categorías importantes a corto plazo:

- a) Cuentas por Cobrar
- b) Inventarios.

¿**Cómo se mide el Ciclo de Conversión de Efectivo?** (CCC - Cash Conversion Cycle)

Se mide en tiempo transcurrido, sumando el Edad Promedio del Inventario (AAI – Average Age Inventory) y el Período Promedio de Cobranza (ACP Average Collectible Period)

$$OC = AAI + ACP$$

Sin embargo, hay que considerar que para producir y vender un producto también incluye la compra de material para producción a Crédito, lo que origina a las Cuentas por Pagar y éstas reducen el número de días que los recursos de una empresa están invertidos en el ciclo operativo y de aquí surge una nueva variable que es el Período Promedio de Pago (APP – Average Payable Payment). Por lo tanto, la fórmula para el ciclo de conversión del efectivo sería:

$$CCC = OC - APP$$

Si se sustituye ambas ecuaciones quedaría:

$$CCC = AAI + ACP - APP$$

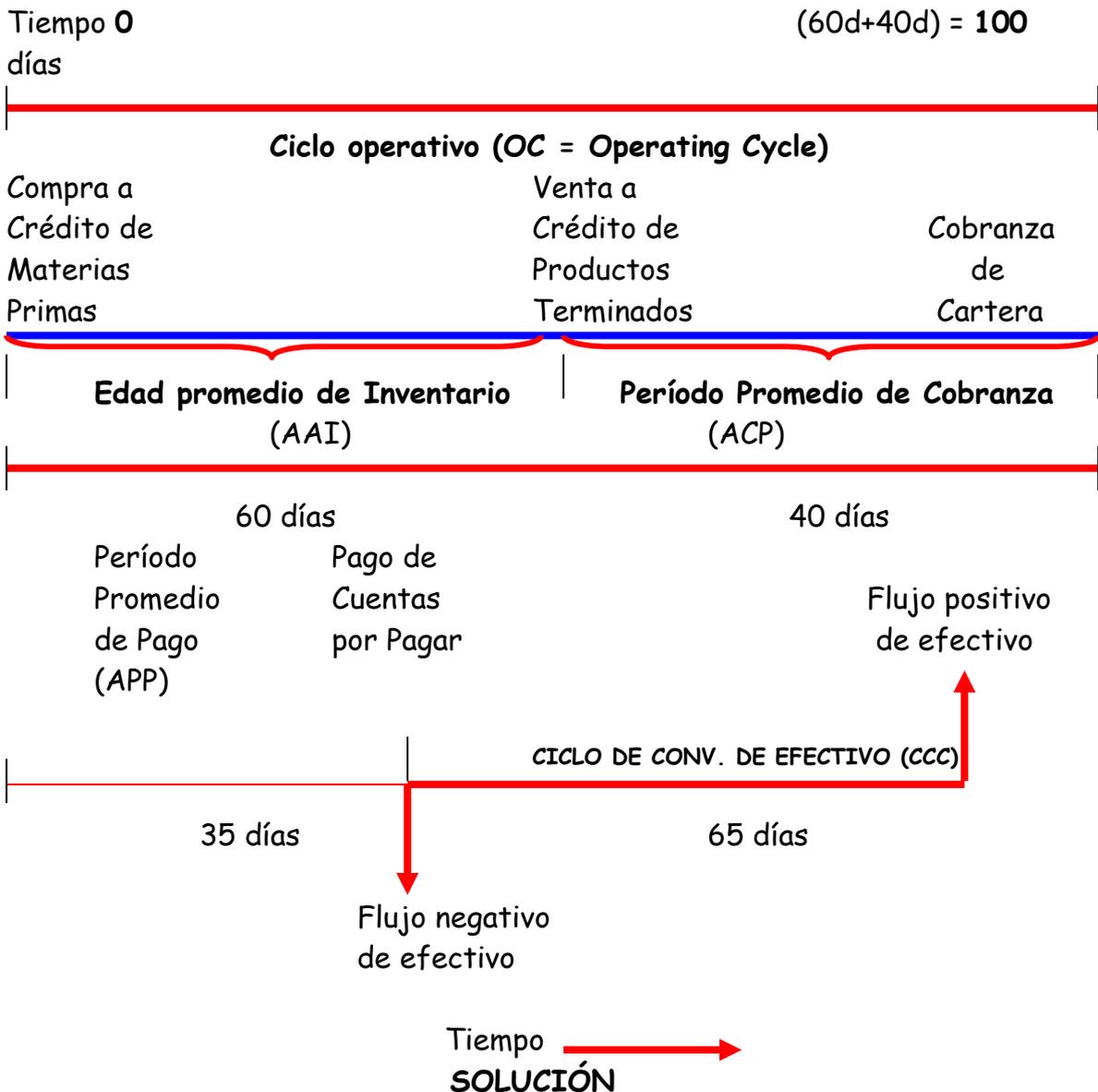
Línea de Tiempo para el Ciclo de Conversión

Caso práctico:

La empresa La Servilleta Feliz es productora de papel de servicio para mesa. Sus ventas anuales son de 10 millones de dólares, y su Costo de Ventas es del 75% de las ventas y las Compras son el 65% del Costo de Ventas. La empresa tiene una edad promedio de inventario de 60 días, un Período Promedio de Cobranza de 40 días y un período promedio de pago de 35 días. Se le pide a usted:

- a) Determine el ciclo de conversión de efectivo (número de días-base anual 360 días)
- b) Determine los recursos invertidos
- c) Dé su opinión financiera

**CASH FLOW – CICLO DE CONVERSIÓN – DSCTO. PRONTO PAGO –
RELAJACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**



SOLUCIÓN

a) El ciclo de conversión de efectivo es de $60 + 40 - 35 = 65$ días
De acuerdo con la información proporcionada, los recursos de la empresa invertidos en este ciclo de conversión de efectivo (base 360 días) son como sigue:

b)

Inventario	$= (10,000,000 \times 0.75) \times (60/360)$	$=$	1,250,000
+Ctas. por Cobrar	$= (10,000,000 \times 40/360)$	$=$	1,111,111
-Ctas. por Pagar	$= (10,000,000 \times 0.75 \times 0.65) \times (35/360)$	$=$	<u>473,958</u>
=Recursos Invertidos			<u>1,887,153</u>

c) Cualquier cambio en los períodos mencionados, cambiarán los recursos invertidos en las operaciones. Si por ejemplo si esta empresa pudiera reducir 5 días el promedio de cobranza de sus cuentas por cobrar, la línea de tiempo de conversión de efectivo sería mas corta y reduciría de esta manera la cantidad de recursos invertido en las operaciones.

Si se reducen 5 días en el promedio de cobranza, consecuentemente dicho promedio reduciría en efectivo como sigue:

$$10,000,000 \times (5/360) = 138,889$$

CUENTAS POR COBRAR - 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 2 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?

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

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 o minimizar las condiciones de crédito, es decir hacerlo más accesible, por tanto, los efectos financieros y operacionales serían los siguientes:

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

Caso Práctico:

La empresa TRANSA, SA de CV, fabricante de herramientas de torno, vende un producto con costo unitario de 10.00 US Dlls

Las ventas son totalmente a crédito, y las mismas 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% (Costo de Oportunidad).**

Para poder decidir si disminuye sus requerimientos en su política de C y C se le pide a usted:

- **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

- **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 (3,000u 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:

$$\text{Inversión Promedio en CxC} = \frac{\text{Costo Variable Total de las Ventas Anuales}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$
$$\text{Rotación de CxC} = 360/\text{Período promedio de cobranza}$$

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 =	<u>\$378,000</u>
Diferencia incremental		<u>\$ 18,000</u>

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
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 CyC.

Bajo el plan propuesto	$(0.02 \times 10.00 \text{ por unidad} \times 63,000 \text{ u})$	= 12,600
Bajo el plan presente	$(0.01 \times 10.00 \text{ por unidad} \times 60,000 \text{ u})$	= <u>6,000</u>
Costo de las deudas incobrables marginales		= <u>6,600</u>

Los costos de las cuentas incobrables se calcular 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 es 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

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		

Administración del crédito y la toma decisiones sobre la base presupuestal

Términos y condiciones de crédito.

Las condiciones de crédito, son los términos de venta para los clientes a los que la empresa ha extendido crédito. Las condiciones de 30 días netos significan que el cliente tiene 30 días a partir del inicio del periodo de crédito (por lo común al final del mes o de la fecha de expedición de la factura) para pagar la cantidad total de la factura.

Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, que son deducciones de un porcentaje del precio de compra a pagar dentro de un tiempo especificado.

Por ejemplo, si se dice que las condiciones de crédito son de 2/10 netos, significa que el cliente toma un 2% de descuento sobre el total de la factura si hace el pago dentro de los 10 primeros días del período de crédito o bien pagar la cantidad total de la factura dentro de los 30 días.

Las condiciones regulares de crédito de una empresa están fuertemente influenciadas por el negocio de la empresa. Por ejemplo, una empresa que vende productos perecederos tendrá créditos a corto plazo porque sus artículos tienen un valor colateral pequeño a largo plazo; una empresa cuyo negocio es estacional puede ajustar las condiciones de crédito para adaptarse a los ciclos de la industria en que éste se encuentre.

Una empresa desea que sus condiciones regulares de crédito concuerden con las normas de su industria.

Si sus condiciones de crédito son más restrictivas que las de sus competidores, entonces la consecuencia lógica es que perderá negocios; pero si sus condiciones son menos restrictivas que las de sus competidores atraerá a clientes de baja calidad que probablemente no podrían pagar bajo las normas de la industria.

La conclusión es que una empresa debe competir con base en la calidad y precios de sus ofertas de bienes y servicios, no con sus condiciones de crédito. Por consiguiente, las condiciones regulares de crédito de la empresa deben concordar con las normas de la industria, pero las condiciones individuales del cliente deben reflejar qué tan riesgoso es el cliente.

Descuentos por pronto pago

Incluir un descuento por pronto pago en las condiciones de crédito es una manera muy popular de alcanzar el objetivo de agilizar la cobranza sin presionar a los clientes. El descuento por pronto pago proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Agilizando la cobranza, el descuento reduce la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, que por cierto es el objetivo, pero también reduce la ganancia por cada unidad de vendida. Además, implementar un descuento por pronto pago tiene que reducir las deudas incobrables ya que los clientes pagarán más rápido, y deberá incrementarse el volumen de ventas debido a que los clientes que reciben el descuento pagan el producto a un precio más bajo.

Por lo tanto, las empresas que piensan ofrecer un descuento por pronto pago deben efectuar un análisis de costo y beneficio para determinar si es rentable extender dicho descuento.

La empresa Transa SA de CV tiene un promedio de cobranza de 40 días (Rotación = $360/40=9$). De acuerdo con las condiciones de crédito de la empresa a 30 días netos, este periodo se divide entre los primeros 32 días que los dirigentes de sus pagos por correo y los ocho días para recibirlos, procesarlos, y cobrarlos una vez enviados.

Esta empresa está considerando iniciar un programa de descuento por pronto pago cambiando las condiciones de crédito de 30 días netos a un 2/10 a 30 días netos. La empresa espera que este cambio reduzca el tiempo de pago de los clientes lo que daría como resultado un periodo promedio de cobranza de 25 días (Rotación = $360/25 = 14.4$).

La empresa tiene materia prima con un uso anual actual de 1,100 unidades. Cada producto terminado producido necesita una unidad de esta materia prima a un costo unitario variable de 1,500, incurre en otro costo variable unitario de 800 en producción en proceso y se vende en 3,000 a 30 días netos. La empresa estima que el 80% de sus clientes tomará el descuento del 2% y que ofrecen el descuento incrementará las ventas del producto terminado en 50 unidades (de 1100 a 1150) por año, pero no modificará su porcentaje de deudas incobrables. El Costo de Oportunidad de la empresa de los fondos invertidos en cuentas por cobrar es del 14%.

¿Debe Transa SA de CV ofrecer el descuento por pronto pago propuesto por Ventas?

SOLUCIÓN

**CASH FLOW – CICLO DE CONVERSIÓN – DSCTO. PRONTO PAGO –
RELAJACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

PERÍODO DE COBRANZA REAL	40 DÍAS			35.000,00
BASE ANUAL	360 DÍAS		281.111,11	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		183.680,56	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	2%		97.430,56	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			13.640,28
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			-55.200,00
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			-6.559,72
COSTO VARIABLE UNITARIO	800			
PRECIO DE VENTA	3000			
PRONÓSTICO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES	80%			
INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO	50 UNIDADES			
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,00%			
PERÍODO DE COBRANZA REAL	60 DÍAS			385.000,00
BASE ANUAL	360 DÍAS		421.666,67	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		263.541,67	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	10%		158.125,00	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			22.137,50
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			-346.500,00
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			60.637,50
COSTO VARIABLE UNITARIO	800			
PRECIO DE VENTA	3000			
PRONÓSTICO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES	70%			
INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO 30%	550 UNIDADES			
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,00%			

**CASH FLOW – CICLO DE CONVERSIÓN – DSCTO. PRONTO PAGO –
RELAJACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

La empresa ABC vende un producto a \$10.00 por unidad. Las ventas son al 100% a crédito y del último año fueron 50,000 unidades. El costo variable por unidad es de \$6.00. Los Costos Fijos De la empresa son de 120,000. La empresa ABC están viendo la posibilidad de relajar las normas De crédito como se planta a continuación: Un incremento del 5% en las ventas unitarias; Un incremento en el período promedio de cobranza actuales de 30 días a 45 días; un incremento en los gastos por cuentas incobrables actuales del 1% de las ventas al 2.5%. El Costo de Oportunidad de invertir fondos en Cuentas por Cobrar es del 17%

Con base en los datos anteriores, se le pide a usted determine si le conviene o no a la empresa ABC, implementar el plan y para ello le solicita haga los cálculos correspondientes y los sustente: Con base en la información antes proporcionada se le pide a Ud. calcule lo siguiente:

- a) Contribución a las utilidades de las ventas adicionales
- b) Costo de la Inversión Marginal de C a C1
- c) Costo de las Cuentas Incobrables Marginales
- d) Utilidad (pérdida) de la implementación del plan propuesto

SOLUCIÓN

Contribución a las utilidades de las ventas adicionales		\$ <input style="width: 80%;" type="text"/>
Costo de la Inversión Marginal en CxC		
Inversión Promedio bajo el plan propuesto	\$	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Menos:		
Inversión Promedio bajo el plan actual	\$	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Neto de Inversión Marginal en cuentas por cobrar	\$	<input style="width: 80%;" type="text"/>
	=====	
Costo de la inversión marginal en Cuentas por Cobrar		(\$ <input style="width: 80%;" type="text"/>)
Costo de las Cuentas incobrables marginales		
Cuentas Incobrables bajo el Plan Propuesto	\$	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Menos:		
Cuentas Incobrables bajo el Plan Actual	\$	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Neto de Costo de las Cuentas Incobrables Marginales		(\$ <input style="width: 80%;" type="text"/>)
Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan Propuesto		\$ <input style="width: 80%;" type="text"/>

**CASH FLOW – CICLO DE CONVERSIÓN – DSCTO. PRONTO PAGO –
RELAJACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

SOLUCIÓN	
Contribución a las utilidades de las ventas adicionales	10,000.00
50,000 u x 5% = 2,500 u increm. (2,500 unidades x (\$10 -\$6) De 50,000 u a 52,500 u	
Costo de la Inversión Marginal en CxC	
Inversión Promedio bajo el plan propuesto	39,375.00
(\$6 x 52,500)/8 (360/45=8)	
Menos:	
Inversión Promedio bajo el plan actual	25,000.00
(\$6 x 50,000)/12 (360/30=12)	
Inversión Marginal en cuentas por cobrar	<u>14,375.00</u>
Costo de la inversión marginal en CxC (0,17 x \$14,375.00)	-2,443.75
Costo de las Cuentas incobrables marginales	
Cuentas Incobrables bajo el Plan Propuesto	13,125.00
(0,025 x \$10 x 52,500)	
Cuentas Incobrables bajo el Plan Actual	<u>5,000.00</u>
(0,01 x \$10 x 50,000)	
Menos:	
Neto del Costo de las Cuentas incobrables marginales	<u>-8,125.00</u>
Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan Propuesto	<u>-568.75</u>