

# **Administración del crédito y la toma de 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 apertura) 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 restrictiva 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

PERÍODO DE COBRANZA REAL	40 DÍAS			<b>35.000,00</b>
BASE ANUAL	360 DÍAS		<b>281.111,11</b>	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		<b>183.680,56</b>	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	2%		<b>97.430,56</b>	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			<b>13.640,28</b>
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			<b>-55.200,00</b>
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			<b>-6.559,72</b>
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			<b>385.000,00</b>
BASE ANUAL	360 DÍAS		<b>421.666,67</b>	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		<b>263.541,67</b>	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	10%		<b>158.125,00</b>	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			<b>22.137,50</b>
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			<b>-346.500,00</b>
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			<b>60.637,50</b>
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%			

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

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

### 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

$(\$6 \times 52,500)/8$

$(360/45=8)$

Menos:

Inversión Promedio bajo el plan actual 25,000.00

$(\$6 \times 50,000)/12$

$(360/30=12)$

**Inversión Marginal en cuentas por cobrar** 14,375.00

**Costo de la inversión marginal en CxC  $(0,17 \times \$14,375.00)$**  -2,443.75

#### **Costo de las Cuentas incobrables marginales**

Cuentas Incobrables bajo el Plan Propuesto 13,125.00

$(0,025 \times \$10 \times 52,500)$

Cuentas Incobrables bajo el Plan Actual 5,000.00

$(0,01 \times \$10 \times 50,000)$

Menos:

**Neto del Costo de las Cuentas incobrables marginales** -8,125.00

**Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan Propuesto** -568.75