

Administración del crédito y la toma decisiones sobre la base presupuestal

¿Cómo cobrarle a sus Clientes en época de crisis?

Empezaré 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), más 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.

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.

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”.

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 más 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.

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):**

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>EFFECTO S/ UTILID.</u>
-----------------	---------------------------	---------------------------

Volumen de Ventas	→	Incremento	→	Positivo
Inversión en CxC	→	Incremento	→	Negativo
Cuentas Incobrables	→	Incremento	→	Negativo

Ejemplo:

La empresa ABC 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 si disminuye 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

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:

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

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 = \$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	<u>17,250</u>
Por:	
Costo de Oportunidad o Rendim. Requerido	<u>0.15</u>
=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	(0.02x10.00 por unidad x 63,000 u) =	12,600
Bajo el plan presente	(0.01x10.00 por unidad x 60,000 u) =	<u>6,000</u>
Costo de las deudas incobrables marginales		6.600

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 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		

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			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%			

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 x \$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 × \$10 × 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

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)

$$\text{OC} = \text{AAI} + \text{ACP}$$

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 empresas 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:

$$CCC = AAI + ACP - APP$$

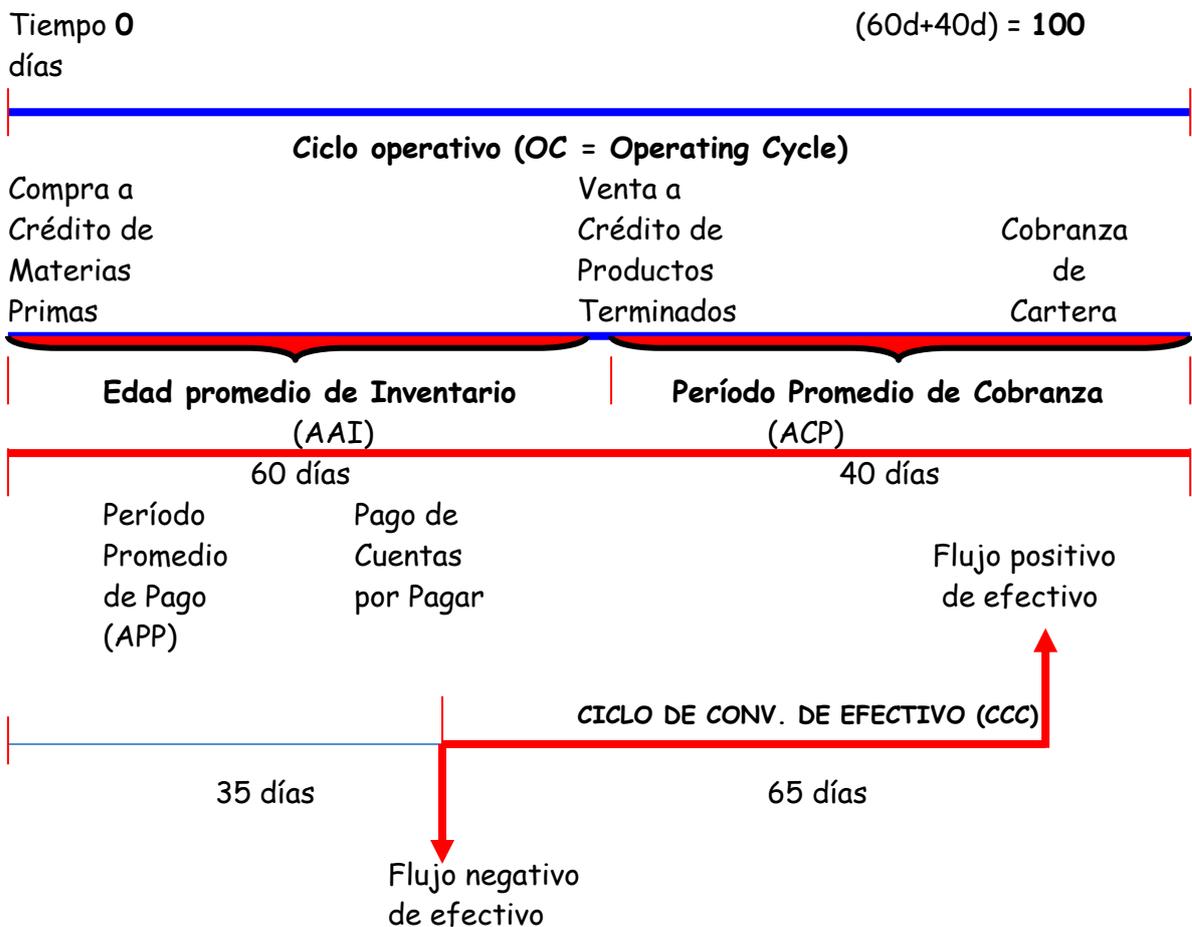
Línea de Tiempo para el Ciclo de Conversión

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:**

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



Tiempo 

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 más 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:

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

REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO DEL CICLO DEL CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El Ciclo de Conversión de Efectivo se puede utilizar como base para explicar cómo podemos lograr que una empresa financie su inversión en activos operativos.

Existen dos tipos de financiamiento.

- 1) Permanentes
- 2) Estacionales

Estrategias de Financiamiento

- a) Estacionales Agresivas
- b) Conservadoras

FINANCIAMIENTO PERMANENTE COMPARADO CON EL ESTACIONAL

Si las ventas de una empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también debe ser constante y la empresa solo tendrá un requerimiento permanente de financiamiento. Si las ventas son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo con sus ciclos de ventas y entonces la empresa tendrá un requerimiento estacional de financiamiento además del financiamiento permanente requerido por su inversión mínima en activos operativos.

EJEMPLO

Caso 1

La empresa ABC tiene en promedio \$50,000 en efectivo y valores negociables, \$1'250,000 en inventarios y \$750,000 en cuentas por cobrar. La empresa es estable, por lo que sus activos operativos se pueden considerar permanentes.

Las cuentas por pagar son estables y son por \$425,000.

Calcule la inversión permanente en activos operacionales, equivalente a su requerimiento de financiamiento permanente?

SOLUCIÓN $50,000 + 1,250,000 + 750,000 - 425,000 = 1,625,000$
Efectivo + Inventarios + C x C - C x P = Requer. de \$ permanente

CASO 2

- La empresa juguetera XYZ tiene necesidades de financiamiento estacional y su pico de ventas es en diciembre y enero.
- Siempre mantiene 25,000 en caja, bancos y valores negociables
- El saldo es de 100,000 en inventarios
- El saldo es de 60,000 en cuentas por cobrar.
- En septiembre y octubre los inventarios de XYZ se incrementan a 750,000 y sus cuentas por cobrar aumentan a 400,000.
- Para ser eficiente en su producción, la empresa XYZ produce sus inventarios a una tasa constante durante el año, de tal manera que las Cuentas por Pagar se mantienen en 50,000 durante todo el año.
- Por consiguiente la empresa tiene un requerimiento permanente de financiamiento para su nivel mínimo de operación y por ello se le solicita a usted lo siguiente:
 - a) Determinar el nivel de financiamiento mínimo
 - b) Determinar el nivel de requerimiento en la época estacional

c) En función a los dos requerimientos anteriores usted debe determinar 1) El rango de requerimiento de efectivo mínimo (permanente) y 2) El que se necesite en la época estacional

Solución

a) $25,000+100,000+60,000-50,000 =$

135,000

Σ

b) $(25,000+750,000+400,000-50,000)=1,125,000 -135,000=$

990,000

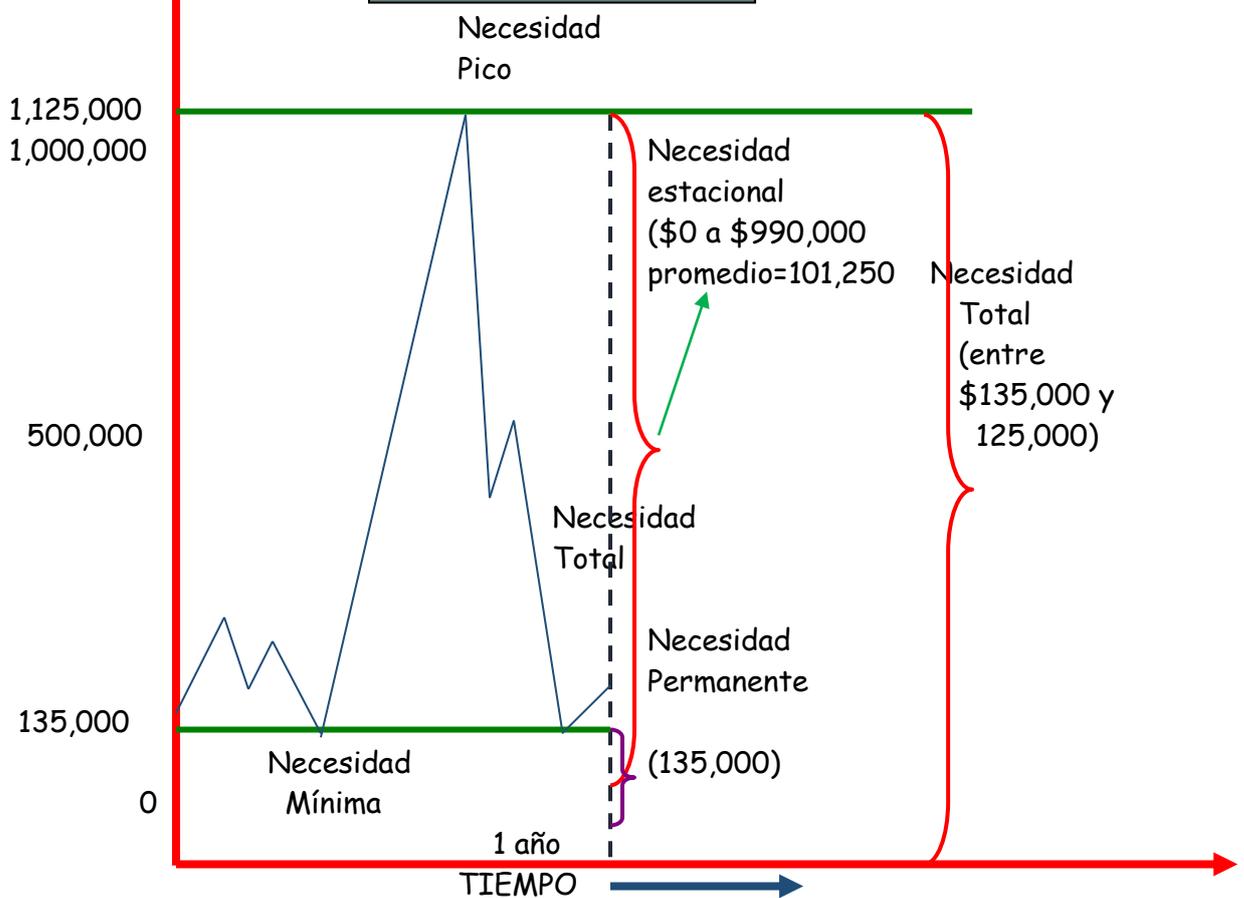
c)

$\Sigma =$ **1,125,000**

- Variación de

135,000 (permanente)

- $135,000+990,000=1,125,000$ (estacional) $= [135,000 + 990,000]$



ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO ESTACIONALES AGRESIVAS COMPARADAS CON LAS CONSERVADORAS

Generalmente los financiamientos a corto plazo son más baratos que los de largo plazo, sin embargo, los de largo plazo tienen como ventaja que la empresa bloquee sus costos de financiamiento durante un período y por lo tanto evite los incrementos en las tasas de interés a corto plazo, además de que asegura que los fondos requeridos estén disponibles cuando la empresa los necesite.

Los financiamientos a corto plazo exponen a la empresa a correr el riesgo de que no pueda pagar su deuda en sus “picos estacionales”, por la falta de liquidez precisamente en la época estacional, como lo es la Industria Textil y la Industria Juguetera, entre otras muchas. La estrategia agresiva de financiamiento busca que la empresa financie sus propias operaciones con deuda a corto plazo y sus requerimientos permanentes con deuda a largo plazo.

En la estrategia conservadora, la empresa financia sus requerimientos tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo

Ejemplo:

La empresa Transa SA de CV, tiene un requerimiento permanente de financiamiento de \$135,000 en Activos de Operación y Requerimientos Estacionales que varían de \$0 a \$990,000 y promedian \$101,250

Si Transa SA de CV puede obtener un financiamiento a corto plazo al 6.25% y fondos a largo plazo al 8% y si puede obtener el 5% sobre la inversión de los excedentes temporales de tesorería, entonces le piden a usted que:

DETERMINE UD. a) EL COSTO ANUAL DE UNA ESTRATEGIA AGRESIVA DE FINANCIAMIENTO ESTACIONAL Y COMPÁRELA CON EL

b) CÁLCULO DE LA ESTRATEGIA CONSERVADORA Y

c) DÉ SU OPINIÓN SOBRE CUÁL SERÍA LA MEJOR DECISIÓN Y POR QUÉ.

Solución:

a) Costo de financiamiento a corto plazo = $0.0625 \times 101,250 = 6,328.13$

+Costo de financiamiento a largo plazo = $0.0800 \times 135,000 = 10,800.00$

-Utilidad sobre excedentes de efectivo = $0.0500 \times 0 = \underline{\underline{0.00}}$

Costo Total de la **estrategia agresiva** = 17,128.13

b) Costo de financiamiento a corto plazo = $0.0625 \times 0 = 0$
+Costo de financiamiento a largo plazo = $0.0800 \times 1125000 = 90,000.00$
-Utilidad sobre excedentes de efectivo = $0.0500 \times 888,750 = \underline{44,437.50}$

Costo Total de la **estrategia conservadora** = 45,562.50

c) Es por demás evidente que la estrategia **agresiva es la menos costosa**, sin embargo sus necesidades de efectivo en su época estacional pico debe tener un financiamiento adecuado para sus necesidades de tesorería y que no detenga la producción.

La **estrategia agresiva es mucho más riesgosa** que la conservadora porque la **tasa de interés fluctúa** y pudiera dificultar la rápida obtención del financiamiento a corto plazo en las épocas estacionales de mayor requerimiento de efectivo.

La **estrategia conservadora evita riesgosa** con una tasa de interés congelada, **pero es más costosa debido al margen negativo entre la tasa de inversión de los excedentes de tesorería (del 5%) y el costo de financiamiento a largo plazo (del 8%)**. De donde opere la empresa entre los dos extremos de las estrategias conservadora y agresiva, dependerá la disposición de la Dirección hacia el riesgo y la fuerza y poder de negociación bancaria o bien con fuentes de financiamiento internas.

ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRAR EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Un CCE positivo, como se vio en el primer ejemplo, significa que la empresa debe utilizar los pasivos negociados (como lo son los préstamos bancarios) para mantener sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo preestablecido y explícito, por lo que la empresa se beneficia minimizando su uso para mantener su operación. Los pasivos negociados mínimos se pueden llevar a cabo mediante las siguientes sugerencias:

1. Rotar el inventario tan pronto como sea posible sin caer en "0" existencias, ya que esto afectaría directamente a las ventas y a las Cuentas por Cobrar y a la realización de la cartera.
2. Cobrar las Cuentas por Cobrar tan pronto como sea posible sin perder ventas por políticas de cobranza inadecuadas, o de alta presión.

3. **Administrar los tiempos de envío, procesamiento y compensación para reducirlos cuando se cobre a los clientes e incrementarlos cuando se pague a proveedores, es decir, mayor rapidez en la cobranza y mayor dilación negociada sin intereses para los pagos a proveedores.**
4. **Pagar las cuentas por pagar tan lento como sea posible sin dañar la calificación de crédito de la empresa.**

PREGUNTAS DE REPASO

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?