CAPÍTULO 5

Gestión del crédito a clientes

Objetivos específicos del aprendizaje

- Conocer la importancia del crédito comercial y de su correcta gestión.
- Dominar los aspectos que debe considerar una política de crédito.
- Conocer los factores que se generan a partir de la concesión de créditos.
- Dominar los costos que se derivan del otorgamiento de créditos.
- Calcular el costo de ofrecer descuentos por pronto pago.
- Evaluar el efecto económico-financiero de flexibilizar o endurecer las políticas de crédito.

INTRODUCCIÓN

Entre las decisiones operativas a corto plazo que generan un fuerte impacto económico-financiero sobre la empresa y, además, constituyen un factor importante en la esfera de la administración del capital de trabajo, están las relacionadas con la concesión de créditos a clientes. El crédito comercial es el que se concede a corto plazo por los proveedores a una empresa para financiar las ventas de esta.

El otorgamiento de créditos por parte de una empresa puede ser considerado un elemento competitivo, si tenemos en cuenta su influencia sobre las ventas. El origen de la palabra crédito es el vocablo latín *credere*, que significa creencia, confianza, por lo que las empresas venden a crédito con la confianza de que cobrarán, aunque también con la certeza de que existen posibilidades de perder algunas cuentas.

Alguien podría preguntarse: ¿Cómo una empresa toma una decisión de otorgamiento de créditos con probabilidades de incurrir en determinadas pérdidas? La respuesta es muy sencilla y se fundamenta en un análisis de *costo-beneficio***.** Si el beneficio marginal (adicional) de otorgar créditos es mayor que el costo marginal de otorgarlo, es recomendable hacerlo. Observe un ejemplo donde se ilustra este planteamiento.

Si la empresa A no quisiera aceptar el más mínimo riesgo de perder una cuenta, realizaría todas sus ventas al contado o cobrándolas por anticipado. Es cierto, nunca tendría una pérdida por no cobrar una cuenta, pero el importe de sus ventas sería pequeño en comparación con el nivel que alcanzarían las ventas de la empresa B, que sí está dispuesta a conceder crédito a sus clientes, y como consecuencia, soportar algunas pérdidas por este concepto.

La situación puede representarse de la siguiente manera:

Empresa	A	B
Ventas	100	600
Utilidades	25	120
Importe en cuentas pérdidas	0	30

Al conceder crédito, la empresa B pierde 30, pero gana 120, lo que implica un beneficio económico neto marginal de 90 (120 – 30), mucho mayor que el obtenido por la empresa A. Esta operación reafirma al crédito como un elemento competitivo, aunque lo explicado no significa que para aumentar ventas se confieran créditos comerciales indiscriminadamente. Por tal razón, es imprescindible que cada empresa diseñe su *política de crédito*.

POLÍTICA DE CRÉDITO

Ha quedado expuesto claramente que las empresas ofrecen crédito comercial a los clientes para incrementar sus ventas. Las ventas a crédito generan un derecho para el vendedor, el cual se muestra contablemente como una *cuenta por cobrar* o un *efecto por cobrar* en el balance general. Estas ventas, aunque no hayan sido cobradas, son reconocidas como *ingresos* para determinar los resultados de la entidad.

En el establecimiento de una política de crédito se debe analizar cuidadosamente su impacto potencial sobre las ventas y utilidades, tratando de no sobredimensionarlas, pues de esa forma se podría pensar en beneficios que posteriormente no se alcanzarían y que serían decisivos para implantar la política de crédito que se estudia. Es conveniente, antes de aprobar una determinada política, realizar varias proyecciones de ventas y utilidades para diferentes posibles situaciones. Por ejemplo, una optimista, una normal y otra pesimista.

Cuando una empresa diseña su política de crédito, no lo hace de forma definitiva. Como política, es dinámica, lo que significa que los directivos de la entidad la evalúen sistemáticamente, y si fuera necesario, la modifiquen. Si una empresa flexibiliza su política de crédito, genera los efectos económico-financieros que se muestran en el siguiente cuadro:

Conceptos	Aumentan	Disminuyen	Costo marginal	vs.	Beneficio marginal
Ventas	X				X
Utilidades	X				X
Ciclo de cobros	X		X		
Cuentas incobrables	X		X		

Al flexibilizar la política de crédito, la empresa "afloja" los requisitos establecidos para conceder crédito u ofrece periodos de crédito mayores, o ambos aspectos. Al brindar mejores facilidades, atrae más clientes, por lo que debe aumentar sus ventas y utilidades, lo que genera un beneficio marginal (adicional). Como consecuencia de la flexibilización introducida, su periodo medio de cobros se dilata, demorándose más en cobrar; esto también implica que aumenten las probabilidades de perder un mayor número de cuentas; ambos factores generan costos marginales.

Para implantar la nueva política es necesario enfrentar los costos y los beneficios marginales. Si los beneficios son mayores que los costos, sería racional aprobar e introducir la flexibilización propuesta. Si fuera lo contrarío, no sería aconsejable.

Es conveniente reiterar lo cuidadoso que se debe ser al evaluar proyecciones, tanto de ingresos como de gastos, pues ellas siempre están sujetas a riesgos e incertidumbre. Más adelante se muestra un procedimiento para evaluar la implantación de políticas de crédito.

En vez de hacer más flexible su política de crédito, la empresa puede optar por lo opuesto, es decir, endurecerla. Los efectos económico-financieros varían. Observe el cuadro siguiente:

Conceptos	Aumentan	Disminuyen	Costo marginal	vs.	Beneficio marginal
Ventas		X	X		
Utilidades		X	X		
Ciclo de cobros		X			X
Cuentas incobrables		X			X

Este endurecimiento debe generar efectos contrarios al de la flexibilización. Para evaluar si es recomendable su implantación, se debe analizar la relación *costo marginal-beneficio marginal*, en la forma argumentada anteriormente.

ASPECTOS QUE DEBE CONSIDERAR UNA POLÍTICA DE CRÉDITO

La política de crédito diseñada por una empresa debe incluir los aspectos siguientes:

- Requisitos para el otorgamiento de crédito.
- Periodos de crédito.
- Ofrecimientos o no de descuentos por pronto pago.
- Procedimientos de cobranza.

Requisitos para el otorgamiento de crédito

Los requisitos que una política establezca para la concesión de créditos, tendrán como objetivo definir cuáles clientes puedan ser potenciales no pagadores.

Muchas empresas utilizan requisitos; los usualmente conocidos como *cinco C* son los que aparecen citados comúnmente en la literatura financiera:

C arácter
C apacidad
C apital
C olateral
C ondiciones

El *carácter* se refiere, fundamentalmente, a la integridad moral del cliente.

La *capacidad* se relaciona con el potencial del cliente para enfrentar sus obligaciones, o sea, con su equilibrio financiero.

El *capital* indica el grado de autonomía del cliente, en qué medida está comprometido con los acreedores.

El *colateral* refleja en qué magnitud la empresa puede ofrecer bienes (activos) en garantía.

Las *condiciones* señalan las características económicas de manera más amplia. Pueden mostrar los flujos de efectivo futuros que la empresa espera obtener, como resultado de contratos ya acordados, etcétera.

Para poder evaluar los puntos señalados, la empresa necesita información que puede obtener mediante los estados financieros del cliente, de su historial de pagos con otras empresas, de los bancos y de la propia historia del cliente con la misma empresa. Este último aspecto, por su importancia, requiere que la empresa conozca y estudie la historia de cada cliente.

Periodos de crédito

Los periodos de crédito establecen el tiempo que la empresa está dispuesta a conceder para el aplazamiento de sus cobros. Como el periodo promedio de cobros aumenta el tiempo del ciclo operativo, este aspecto influye en el capital de trabajo necesario, el que se convierte en una limitante del tiempo de crédito que la empresa puede ofrecer.

Como una política financiera no es una regla, el periodo de crédito no tiene que ser igual para todos los clientes ni para todas las ocasiones. Los periodos de crédito varían según el sector, por lo general se pueden considerar: a) la probabilidad de que el cliente no pague y b) si el importe de la cuenta es pequeño, el crédito deber ser corto, para que el costo de administrarla no sea mayor que la cuenta.

Ofrecimiento de descuentos por pronto pago

Los descuentos por pronto pago se ofrecen con la intención de adelantar el cobro. Suelen aparecer en la factura expedida, formando parte de los términos de la venta. Se expresan, por ejemplo, de la siguiente forma: "2/10, n/30", lo que significa que si el cliente paga en los primeros diez días lo que se denomina *periodo de descuento,* se le rebaja el 2 % sobre el importe neto de la factura. Si el cliente renuncia al descuento, debe pagar el importe total en la fecha de vencimiento.

Los descuentos por pronto pago deben generar el efecto económico-financiero que se muestra en el cuadro siguiente:

Conceptos	Aumentan	Disminuyen	Costo marginal	vs.	Beneficio marginal
Ventas	X				X
Utilidades		X	X		
Ciclo de cobros		X			X
Cuentas incobrables		X			X

Es natural que las ventas aumenten por el atractivo del descuento y disminuyan las utilidades medias, pues se origina un costo financiero. Los ciclos de cobros deben acelerarse, factor que debe generar la disminución de las cuentas incobrables.

Procedimientos de cobranza

Seguramente todas las personas coinciden en que el momento del cobro es el más importante en la vida de una empresa, es un instante crucial; de ahí la necesidad de prepararlo minuciosamente. El cobro cierra el ciclo operativo normal de la empresa; si no se cobra, se pierden todos los recursos consumidos en esa cuenta.

La gestión de cobro puede comenzar desde antes de la fecha de vencimiento de la cuenta. Para facilitar este proceso se utilizan varias vías, las que pueden ser una simple llamada telefónica o un recordatorio escrito.

Se debe tener presente que aunque una cuenta por cobrar es un derecho de la empresa, este no es exigible hasta la fecha de vencimiento. Como los procedimientos para cobrar los establece la política de crédito, siempre se debe tener presente que existen "clientes" y clientes, lo que obliga a establecer diferencias en el trato con ellos, por lo tanto, no es recomendable utilizar igual método con todos los clientes.

Un exceso de presión sobre buenos clientes, con favorables patrones de pagos, para que paguen sus cuentas, podría crearles molestias que conduzcan a su pérdida, lo que reduciría las ventas de la empresa.

Por tales razones, no sería conveniente usar recordatorios previos con los clientes excelentes, y sí emplear una estrategia diferenciada con cada cliente, de acuerdo con la importancia y las características particulares.

Es necesario tener presente que en la gestión de cobros debe haber un punto de"saturación" o"rendimientos decrecientes" en el dinero que se gasta en el cobro de las cuentas. No es racional gastar $ 50 para cobrar $ 20.

Un buen soporte para tomar decisiones sobre la gestión de cobros es el análisis periódico de las cuentas por cobrar por edades; en otras palabras, por la antigüedad de las cuentas. La forma correcta de este análisis es separar las cuentas que están dentro de los términos (no vencidas), de las vencidas, y estas últimas desglosarlas por periodos de vencimiento. Cuando la gerencia analiza periódicamente las edades de las cuentas por cobrar, obtiene buena información sobre aquellas que ya están vencidas y no dilata las acciones de cobro pertinentes. En la medida en que una cuenta envejece, disminuyen las probabilidades de cobrarla.

Veamos en la tabla 5.1 un ejemplo de cómo se debe proceder en la práctica.

TABLA 5.1 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR POR EDADES
UM: $

Cuentas			Vencidas			
Clientes	**Total**	**No vencidas**	**De 1 a 30**	**De 31 a 60**	**De 61 a 90**	**Más de 90**
A	72 000	50 000	22 000			
B	86 400				42 000	44 400
C	28 350			28 350		
D	42 180	42 180				
E	93 710	93 710				
Otros	102 360	14 290	16 570	21 500	15 470	34 530
Total	425 000	200 180	38 570	49 850	57 470	78 930
%	100	47	9	12	13	19

Como se puede observar, este análisis de las cuentas por cobrar "que se estructura según las necesidades de cada empresa" , proporciona a la gerencia una idea clara sobre la situación de los cobros pendientes y de la probabilidad de incurrir en pérdidas al no poder cobrar determinadas cuentas.

No existe un modelo universal para confeccionar una política óptima de crédito; la misma depende de las características particulares de cada empresa.

El hecho de que una empresa opere con créditos comerciales no se puede interpretar como su obligación de otorgarlo. La gerencia comercial se enfrenta cotidianamente a la decisión de concederlo o no. Esta decisión debe encontrar un soporte en los aspectos establecidos para la política de crédito vigente en la empresa, sin que ello constituya algo absoluto (figura 5.1).

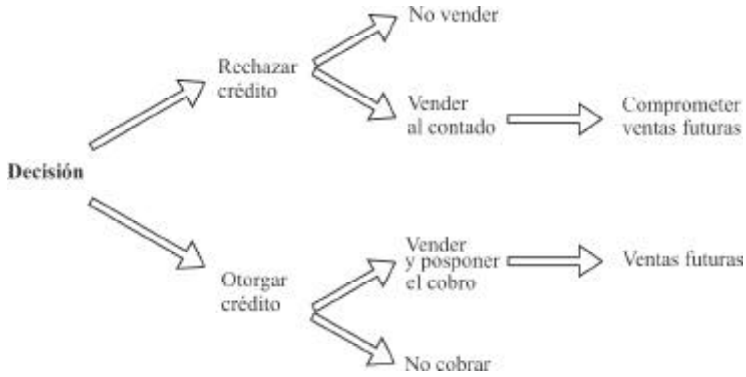

Fig. 5.1 Concesión de crédito y sus posibles implicaciones.

La gerencia de la empresa debe comprender que la decisión de conceder créditos genera los factores siguientes:

- Retraso de los cobros.
- Costos que se derivan de la concesión de créditos.
- La probabilidad de no cobrar.
- La tasa de rendimientos requerida para los flujos de efectivo demorados.

El crédito, como ha sido señalado, es una decisión que incrementa las ventas, pero que pospone o retrasa el cobro. Del concepto de crédito a clientes se deriva que se le considere como una *inversión.* Para muchas personas acostumbradas a pensar que las inversiones solamente se relacionan con la adquisición de activos fijos tangibles (edificios, maquinarias, equipos de transporte, etc.), considerar que las cuentas y efectos por cobrar representan el valor contable de lo que la empresa ha invertido en sus clientes al concederles crédito, puede resultar algo novedoso, pero exactamente de eso se trata.

Como inversión, se le debe exigir un determinado rendimiento y que también genere un flujo de efectivo futuro. Si recordamos que el dinero tiene valor en el tiempo, lo que implica que *el dinero de hoy vale más que el dinero futuro,* la concesión de créditos implica un costo para la empresa, pues cobrará un dinero *posteriormente* con menos valor que si lo hiciera en el momento de la venta.

Como el crédito aumenta las ventas y reduce los costos medios, se espera que los beneficios que se generen sean mayores que todos los costos asociados al otorgamiento de créditos.

COSTOS QUE IMPLICA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

En la figura 5.2 se muestran los costos que implica, generalmente, el otorgamiento de crédito.

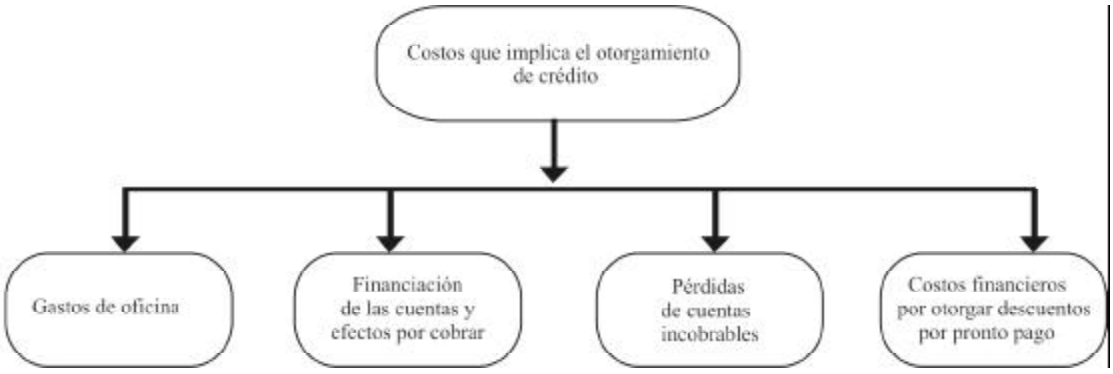

Fig. 5.2 Costos por otorgamiento de créditos.

Gastos de oficina

Si la empresa opera otorgando créditos comerciales, es natural que disponga de un personal que administre las cuentas, lo que genera determinados gastos.

Financiación de las cuentas y efectos por cobrar

Una empresa que no conceda créditos comerciales, no tendrá cuentas ni efectos por cobrar en sus activos. Estas cuentas son el resultado del crédito, reflejan una *inversión,* algo ya explicado. Como inversión, en definitiva, tiene una *financiación*.

Al flexibilizar una política de crédito, el importe promedio en cuentas y efectos por cobrar debe aumentar, en virtud del incremento de las ventas y de la dilatación de los ciclos de cobro al concederse periodos de crédito mayores a clientes menos solventes, los cuales tienen más probabilidades de atrasarse en los pagos. Observe la figura 5.3.

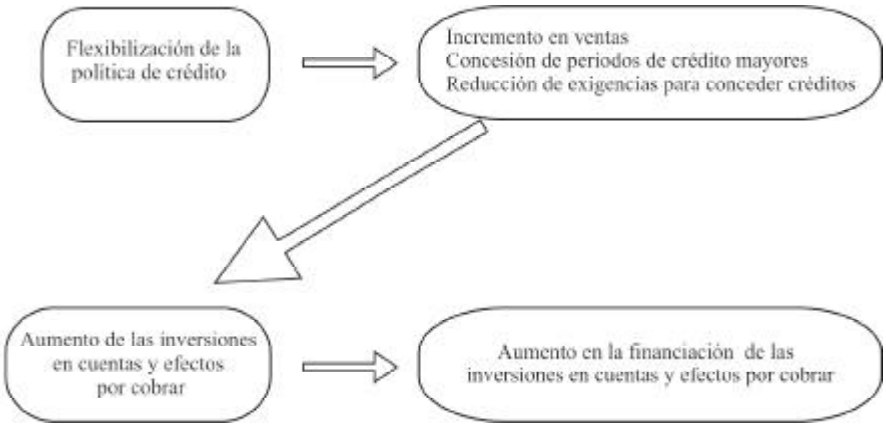

Fig. 5.3 Consecuencias de flexibilizar una política de crédito.

Se debe tener presente que las financiaciones siempre tienen asociado algún tipo de costo. Puede ser un costo contable, expresado por lo general en una tasa de interés o un costo económico, lo que estaría dado como un *costo de oportunidad*.

Puede asumirse que las políticas de crédito más flexibles deben ocasionar un aumento en las inversiones en cuentas y efectos por cobrar, y viceversa.

Pérdidas de cuentas incobrables

El otorgamiento de créditos comerciales trae consigo la probabilidad de perder algunas cuentas, aun cuando la entidad sea muy selectiva. En la medida en que una empresa sea menos exigente para conceder créditos, como parte de una flexibilización de su política de crédito, es de suponer que la pérdida de cuentas se incremente. Este incremento nunca puede sobrepasar el punto en que económicamente se convierta en algo desfavorable para la empresa.

Costos financieros por otorgar descuentos por pronto pago

Como fue explicado, frecuentemente las empresas otorgan descuentos por pronto pago para estimular a los clientes a efectuar sus pagos con antelación. De esta forma la empresa acelera sus cobros, pero renuncia a cobrar un porcentaje a cambio. El importe que se deja de cobrar se convierte en un costo financiero. La empresa debe evaluar el beneficio de cobrar anticipadamente contra su costo.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE UNA POLÍTICA DE CRÉDITO

Para ilustrar los pasos que se pueden seguir con la finalidad de decidir si es recomendable o no la aplicación de una determinada política de crédito, se muestran los casos siguientes.

Ejemplo 5.1

La empresa La Bondadosa vende productos a un precio de $ 20,00. Sus ventas son a crédito. En el periodo que se termina se venden 120 000 unidades. El costo variable medio es de $16,00 y los costos fijos totales ascienden a $ 220 000,00.

La gerencia comercial, de acuerdo con la gerencia económica, estudian proponer a la gerencia general una flexibilización de su política de crédito, por lo que se proyecta un incremento físico de las ventas del 20 % , sin modificar los factores de producción a largo plazo, lo que significa mantener iguales sus costos fijos; en virtud de esta modificación, se espera que el ciclo de cobros se extienda de 36 a 50 días y que las cuentas incobrables que representan hoy el 1 % de las ventas aumenten al 3 %. Como se propone establecer un descuento por pronto pago con las condiciones 2/10, n/30, se considera que el 50 % de sus ventas serán con descuento. Se calcula un aumento en los gastos de comercialización de $ 20 000,00. La empresa no debe aceptar un rendimiento menor del 10 % para no incurrir en una pérdida económica.

A partir de los datos ofrecidos, determine si la empresa debe establecer la política de créditos que se evalúa. Calcule también el resultado económico neto marginal.

Solución:

I. Determinación de la utilidad marginal:

Para el periodo actual:

Ventas:
120 000 · $ 20,00 = $ 2 400 000
Menos:
Costos fijos: = 220 000
Costos variables:
120 000 · $ 16,00 = 1 920 000
Costos totales: = 2 140 000
Utilidades: = $ 260 000

Con la política de crédito propuesta:

Ventas:
120 000 · 1,20 = 144 000 · $ 20,00 = $ 2 880 000
Menos:
Costos fijos: = 220 000
Costos variables:
144 000 · $ 16,00 = 2 304 000
Costos totales: = 2 524 000
Utilidades: = $ 356 000
Utilidad marginal = $ 356 000 – $ 260 000 = $ 96 000

II. Determinación de la inversión marginal en cuentas por cobrar, valoradas al costo:

a) Rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Días del periodo}}{\text{Ciclo de cobros promedio}}$$

Para el periodo actual:

$$\frac{360 \text{ días}}{36 \text{ días}} = 10 \text{ veces}$$

Con la política de crédito propuesta:

$$\frac{360 \text{ días}}{50 \text{ días}} = 7{,}2 \text{ veces}$$

b) Valor promedio en cuentas por cobrar al costo:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Para el periodo actual:

$$\frac{\$\ 2\,400\,000}{10 \text{ veces}} = \$\ 240\,000$$

Con la política de crédito propuesta:

$$\frac{\$\ 2\,880\,000}{7{,}2 \text{ veces}} = \$\ 400\,000$$

El valor promedio de las cuentas por cobrar se incrementa al flexibilizarse la política de crédito, pero estos valores se deben reducir al costo, de forma tal de poder calcular la inversión marginal en cuentas por cobrar, pues las utilidades constituyen el rendimiento que se le extrae a la inversión y forman parte del importe de las cuentas por cobrar.

Para determinar el valor promedio de las cuentas por cobrar al costo, se pueden aplicar varios procedimientos. Uno consiste en calcular la relación del costo total con las ventas y aplicarla al valor de las cuentas por cobrar.

Para el periodo actual:

$$\frac{\$\ 2\,140\,000}{\$\ 2\,400\,000} = 0{,}891667.$$

$\$\ 240\,000 \cdot 0{,}891667 = \$\ 214\,000.$

Con la política de crédito propuesta:

$$\frac{\$\ 2\,524\,000}{\$\ 2\,880\,000} = 0{,}876389.$$

$\$\ 400\,000 \cdot 0{,}876389 = \$\ 350\,556.$

Un procedimiento más directo se logra relacionando los costos totales con la rotación de cuentas por cobrar.

P*ara el periodo actual:*

$$\frac{\$\ 2\,140\,000}{10 \text{ veces}} = \$\ 214\,000.$$

Con la política de crédito propuesta:

$$\frac{\$\ 2\,524\,000}{7{,}2 \text{ veces}} = \$\ 350\,556.$$

c) Inversión marginal en cuentas por cobrar al costo:

$\$\ 350\,556 - 214\,000 = \$\ 136\,556.$

III. Determinación del costo de oportunidad de la inversión marginal en cuentas por cobrar:

En este momento la empresa cuenta con una alternativa para sus inversiones que le proporciona un rendimiento del 10 %. Por esta razón no acepta ningún rendimiento menor. Si invirtieran los $ 136 556 en esta alternativa, le proporcionaría la siguiente utilidad:

$\$\ 136\,556 \cdot 0{,}10 = \$\ 13\,656.$

Por lo tanto, la empresa renuncia a esta opción para invertir en cuentas por cobrar, o sea, en la concesión de mejores facilidades crediticias para sus clientes. De ahí que el importe de $ 13 656 se convierta en un costo de oportunidad.

IV. Determinación del costo marginal en cuentas incobrables:

En el periodo actual se pierde el 1 % de las ventas:

$\$\ 2\,400\,000 \cdot 0{,}01 = \$\ 24\,000.$

Con la política de crédito propuesta, se proyecta perder el 3 % de las ventas:

$\$\ 2\,880\,000 \cdot 0{,}03 = \$\ 86\,400.$

De ahí que el costo marginal sea:

$\$\ 86\,400 - \$\ 24\,000 = \$\ 62\,400.$

V. Determinación del costo del descuento por pronto pago:
Al suponer que el 50 % de las ventas se efectuarán con un descuento del 2 %, el costo proyectado es el siguiente: $ 2 880 000 · 0,50 · 0,02 = $ 28 800.

VI. El costo marginal de los gastos de comercialización ya está calculado y asciende a la cifra de $ 20 000.

VII. Al ser determinados todos los efectos que generará la política propuesta, se procede a enfrentarlos en la siguiente relación:

Beneficio marginal	*vs.*	Costo marginal
$ 96 000		$ 13 656
		62 400
		28 800
		20 000
$ 96 000		$ 124 856

Como se proyecta una *pérdida económica neta marginal* ascendente a $ 28 856 ($ 124 856 – $ 96 000), *no es recomendable* aplicar la política de crédito evaluada.

Ejemplo 5.2

La empresa La Complaciente, en el periodo recién finalizado ha efectuado ventas por un importe de $ 900 000,00. Sus costos variables ascendieron a $ 540 000 y los costos fijos fueron $ 220 000.

Se está evaluando establecer una política de créditos más flexible, para incrementar las ventas en el 25 %, teniendo en cuenta que la empresa no tendría que modificar sus factores de producción a largo plazo para alcanzar ese nivel de facturación; se mantendrán iguales sus costos fijos. Sus costos variables representan $ 0,60 por peso de venta. Se espera ofrecer un descuento por pronto pago del 2 % para pagos en 10 días, lo que supone que el ciclo de cobros actual de 54 días se reduzca a 25 días y que el 70 % de las ventas se harán con descuento.

Conservadoramente se calcula que las cuentas incobrables se incrementen del 1 % al 2 %. Los gastos de comercialización deben incrementarse en $ 25 00. La empresa no debe aceptar un rendimiento menor del 16 %, para no incurrir en una pérdida económica. Determine si la empresa debe establecer la política de crédito que se evalúa y calcule el resultado económico neto marginal.

Solución:

I. Determinación de la utilidad marginal:

Para el periodo actual:

Ventas:	= $ 900 000
Menos:	
Costos variables:	= 540 000
Costos fijos:	= 220 000
Costos totales:	= 760 000
Utilidades:	= $ 140 000

Con la política de crédito propuesta:

Ventas:	$ 900 000 · 1,25	= $ 1 125 000
Menos:		
Costos variables:	$ 1 125 000 · 0,60	= 675 000
Costos fijos:		= 220 000
Costos totales:		= 895 000
Utilidades proyectadas:		= $ 230 000

Utilidad marginal = $ 230 000 – $ 140 000 = $ 90 000

II. Determinación de la inversión marginal en cuentas por cobrar valoradas al costo:

	Para el periodo actual:	*Con la política de crédito propuesta:*
Rotación de cuentas por cobrar.	$\frac{360 \text{ días}}{54 \text{ días}} = 6{,}67$ veces	$\frac{360 \text{ días}}{35 \text{ días}} = 14{,}40$ veces
Valor promedio de cuentas por cobrar al costo.	$\frac{\$ 760\,000}{6{,}67 \text{ veces}} = \$ 113\,943$	$\frac{\$ 895\,000}{14{,}40 \text{ veces}} = \$ 62\,153$

Al implantarse el descuento por pronto pago, se proyecta una disminución del ciclo de cobros, lo que implica que el valor promedio de las cuentas por cobrar disminuya; esto origina, en vez de una inversión marginal, lo opuesto, una *desinversión marginal en cuentas por cobrar* de:
$ l13 943 – $ 62 153 = $ 51 790.

III. Determinación del beneficio marginal de la desinversión en cuentas por cobrar:

Cuando por la modificación de una política de crédito el importe promedio de las cuentas por cobrar disminuye "como sucede en este caso" , la empresa no tiene que realizar inversiones adicionales en cuentas por cobrar; por lo contrario, se liberan fondos invertidos en créditos a clientes (cuentas por cobrar), que la empresa puede invertir en otra opción. Esto representa un beneficio marginal porque los fondos liberados generan rendimientos adicionales. Si tenemos en cuenta que la empresa dispone de una alternativa con una rentabilidad de 16 %, este beneficio debe ascender a:

$ 51 790 · 0,16 = $ 8 286

IV. Determinación del costo por el descuento por pronto pago:

Al suponer que el 70 % de las ventas se harán con un descuento del 2 %, el costo proyectado es el siguiente:

$ 1 125 000 · 0,70 · 0,02 = $ 15 750

V. Determinación del costo marginal en cuentas incobrables:

En el periodo actual se pierde el 1 % de las ventas:

$ 900 000 · 0,01 = $ 9 000

Con la política de crédito propuesta se proyecta perder el 2 %:

$ 1 125 000 · 0,02 = $ 22 500

Costo marginal en cuentas incobrables:

$ 22 500 – $ 9 000 = $ 13 500

VI. El costo marginal de los gastos de comercialización ya está calculado y asciende a $ 25 000.

VII. Calculados todos los efectos que genera la política propuesta, se procede a enfrentarlos en la relación:

Beneficio marginal	*vs.*	Costo marginal
$ 90 000		$ 15 750
8 286		13 500
$ 98 286		25 000
		$ 54 250

En este caso se proyecta un *beneficio económico neto marginal* que alcanza los $ 44 036 ($ 98 286 – $ 54 250), por lo que *resulta recomendable establecer la política evaluada.*

Para comprobar la comprensión de los procedimientos anteriores, se sugiere resolver los siguientes casos en los espacios reservados.

Ejercicio 5.1

La empresa La Musical vende 100 000 grabadoras anuales a $ 60 por unidad. Todas las ventas son a crédito, en términos 3/20, n/60. El descuento es aceptado y cubre el 50 % de las ventas. Determine el costo del descuento por pronto pago.

Ejercicio 5.2

La empresa El Surtidor se propone vender en un año, a crédito, $ 700 000. El ciclo de cobros es de 60 días. El costo de las ventas es del 75 % del importe de las ventas. ¿Cuál será la inversión promedio en cuentas por cobrar, valoradas a costo? Use el año comercial (360 días.)

Ejercicio 5.3

Una compañía que vende efectos de oficina estudia "endurecer" su política de crédito, pues la actual genera grandes pérdidas por cuentas incobrables. Debido a lo estricto de la política de crédito y cobros propuesta, se espera que sus ventas desciendan, originando una pérdida marginal de $ 27 000.

Sin embargo, la aceleración de los cobros generará una desinversión marginal en cuentas por cobrar ascendente a $ 120 000. La pérdida por cuentas malas disminuirá en $ 60 000 y se incrementarán los gastos en la gestión de cobros en $ 20 000. La empresa cuenta para sus inversiones financieras a corto plazo con una rentabilidad del 9 %.

Determine:

a) El resultado económico neto marginal proyectado.
b) Sugiera si es recomendable o no la aplicación de la política propuesta.

TÉRMINOS CLAVE

- Crédito comercial.
- Política de crédito.
- Ciclo de cobros.
- Cuentas incobrables.
- Descuento por pronto pago.
- Colateral.
- Capacidad de pago.
- Resultados marginales.
- Gestión de cobros.
- Cuentas en término.
- Cuentas vencidas.
- Inversión marginal en cuentas por cobrar.
- Desinversión marginal en cuentas por cobrar.
- Rotación de cuentas por cobrar.

PREGUNTAS DE AUTOCONTROL

1. Argumente la importancia del crédito comercial.
2. Establezca la diferencia entre operar con reglas o con políticas de crédito.
3. ¿Qué aspectos debe considerar una política de crédito?
4. Si una empresa flexibiliza su política de crédito, ¿cuál será el impacto sobre el ciclo de cobros?
5. ¿Consideras que debe existir un modelo universal para establecer políticas de crédito? Argumente.
6. ¿Por qué se ofrecen descuentos por pronto pago?
7. Actualmente la empresa La Amabilidad vende un producto al precio de $ 15 la unidad. Sus ventas en el periodo finalizado fueron de 70 000 unidades. El costo medio variable es de $ 10 y los costos fijos totales ascienden a $100 000. La empresa estudia aplicar una política de crédito más flexible, por lo que proyecta un incremento de sus ventas a 90 000 unidades. Su costo variable por unidad seguirá igual, así como los costos fijos. Se espera un aumento en el ciclo de cobros de 30 a 45 días. Las cuentas incobrables de 1 % que representan en la actualidad, se deben incrementar al 2 %. Los gastos del Departamento de Crédito aumentarán en $ 10 000. La empresa no debe aceptar un rendimiento menor del 12 %. Determine el resultado económico neto marginal y recomiende las consecuencias de aplicar esta política.
8. Describa la información que se utiliza generalmente para evaluar la seguridad de crédito de un cliente.
9. Una empresa vende a crédito en términos netos de 40 días; en promedio sus cuentas se encuentran atrasadas en 20 días. Si las ventas anuales a crédito ascienden a $ 4 000 000, ¿cuál será su saldo en cuentas por cobrar?
10. ¿Qué posibilita el análisis de las cuentas por edades?