



4.- Administración Financiera de Cuentas por Cobrar.

Introducción.

Objetivos de Tema.

1. Explicar los aspectos principales de la selección del crédito, entre las cinco Ces del crédito, la obtención de información sobre crédito, la clasificación crediticia.
2. Conocer de qué forma se pueden identificar y medir las principales variables y como utilizarlas para evaluar cuantitativamente los efectos de la flexibilidad y/o rigidez de crédito de una empresa.
3. Repasar los tres componentes básicos de las condiciones de crédito de una empresa, los efectos de los cambios en cada una de ellos sobre las variables principales y las utilidades, y el procedimiento para evaluar los efectos al descuento por pronto pago.
4. Explicar las características principales de las políticas de cobranza, entre ellas el análisis de antigüedad de las Cuentas por Cobrar, las relaciones básicas y los diferentes tipos de técnicas de cobranza.

4.1 Concepto.

Las Normas de Información Financiera en su Boletín C-3, menciona que las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

4.1.1.- Reglas de presentación

Pueden ser clasificados como de exigencia inmediata o a corto plazo y a largo plazo; se consideran como Cuentas por Cobrar a corto plazo aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor a un año posterior a la fecha del balance. Las Cuentas por Cobrar a corto plazo deben presentarse en el balance general como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables.

Atendiendo a su origen se pueden formar dos Cuentas por Cobrar.

1. a cargo de clientes.
2. a cargo de otros deudores.



Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de las ventas de las mercancías o prestación de servicios.

El segundo grupo deberá mostrarse las cuantas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

La mayoría de las empresas manufactureras para conservar los clientes actuales y atraer nuevos deben conceder créditos y mantener inventarios.

Las Cuentas por Cobrar representan una extensión de crédito a sus clientes por parte de la compañía. El inventario, o bienes en existencia, es un activo circulante necesario, el cual permite que el proceso de producción-ventas transcurran con un mínimo de trastornos. Las Cuentas por Cobrar y el Inventario son los activos dominantes mantenidos por la empresa. Ambos conceptos en la estructura financiera de las empresas representan a aproximadamente el 79% de los activos circulantes y un 34% de los activos totales.

4.2 Determinación del Nivel de Cuentas por Cobrar.

La administración y políticas de crédito están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado en que la empresa opera.

Dependiendo del giro del negocio y la competencia se otorga el crédito a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha de la venta y la fecha en que se cobra, o se recibe en efectivo el importe de la venta. Por lo tanto, las ventas a crédito se transforman en Cuentas por Cobrar representando generalmente en la empresa una importante inversión del activo circulante.

Algunos giros de negocios como las tiendas de autoservicio no otorgan crédito, su venta es de contado y esto ha sido su estrategia de comercialización para vender a precios reducidos, debido a la eliminación del costo de financiamiento de los inventarios porque se realiza a través de crédito de proveedores que otorgan a la empresa sin ningún costo, sin que se utilice el capital de la empresa, además los inventarios tienen una alta rotación y los términos de pago son generalmente coincidentes o mayores con la venta de los inventarios.



La inversión de las Cuentas por Cobrar se determina por el volumen de las ventas a crédito y por el promedio de días que transcurren entre las fechas de venta y la cobranza.

Para medir la inversión en Cuentas por Cobrar se efectúan pruebas de liquidez. Se calcula generalmente la relación que existe entre las Cuentas por Cobrar y las Ventas y la rotación de las Cuentas por Cobrar como sigue:

4.2.1.- Cuentas por Cobrar a Ventas

La empresa Administración Financiera, S.A. de C.V., desea determinar la relación de sus Cuentas por Cobrar contra Ventas y saber cuanto ha recuperado, proporciona la información siguiente:

Cuentas por Cobrar (neto)	<u>12,300</u>	35.7%
Ventas Netas	34,370	

El resultado representa el porciento de las ventas anuales que están pendientes de ser liquidadas por los clientes.

Para ser una medida correcta deben tomarse las ventas netas a crédito, las cuales están relacionadas con las Cuentas por Cobrar a clientes; sin embargo, es aceptable tomar el total de ventas netas siempre y cuando no hubiera una influencia importante de ventas de contado.

En algunas ocasiones en el numerador se emplea el promedio de Cuentas por Cobrar, aunque es más correcto usar el saldo de fin de año o periodo.



4.3 El Crédito y la Cobranza

4.3.1 Políticas de Crédito.

Las políticas de crédito deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que otorga o rechaza el crédito con lentitud restringen las ventas y la utilidad de manera que a pesar de la reducción de la inversión en Cuentas por Cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles más altos de venta y Cuentas por Cobrar.

El otorgamiento de crédito trae como consecuencia: las pérdidas por cuentas incobrables, los costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranza y el financiamiento de las Cuentas por Cobrar. La investigación y operación de estos factores disminuyen la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

4.3.1.1.- Para evaluar el crédito, los administradores deben considerar:

1. La Solvencia moral del acreditado,
2. La Capacidad financiera de pago,
3. Las Garantías específicas,
4. Las Condiciones generales de la economía
5. La Consistencia del cliente
6. La Cobertura

La información se obtiene de varias fuentes incluyendo la experiencia anterior. Si la cuenta es nueva es una práctica normal el solicitar: estados financieros dictaminados, declaraciones de impuestos si no se tienen estados financieros, cartas de solvencia de las instituciones de crédito con las que opera. Es práctica usual y muy recomendable el establecer comunicación con otros proveedores del cliente.

Los informes de intercambio revelan la formalidad de los pagos del cliente, los montos del crédito, los problemas que se han vivido y también los clientes que han sido puestos en listas negras por insolventes.

El volumen principal de las ventas a crédito de bienes de consumo se hacen a través de la práctica comercial de cuenta abierta. Al cliente se le abre una cuenta en donde se registran sus transacciones sin pedir un reconocimiento formal



de sus deudas como pagarés o letras de cambio. En caso de disputa, la empresa cuenta con el pedido del cliente, la factura o contra recibo, y los documentos de embarque que en la mayor parte de las veces está firmado por el cliente por la aceptación de la recepción de las mercancías.

En ventas a crédito en bienes de capital o de uso duradero como pueden ser maquinaria, equipos, automóviles, vehículos, refrigeradores, televisiones, etc., la venta generalmente se documenta con títulos de crédito que pueden ser negociados con posterioridad con instituciones de crédito. El cargar intereses por el crédito otorgado o por falta de pago oportuno en la fecha de vencimiento, es una práctica común.

La empresa traducirá su información de crédito en clases de riesgo.

El crédito debe pulverizarse, no es conveniente tener un solo cliente, debe diversificarse para que los riesgos de falta de cobro no afecten a la empresa en forma importante.

- **La Solvencia moral del acreditado:** Es una medida cualitativa y representa la probabilidad de que el cliente pague puntualmente sus obligaciones. Este factor es muy importante: ¿El cliente hará un esfuerzo si es necesario para pagar sus deudas? ¿O el cliente es incumplido en sus vencimientos?. La formalidad de los tratos comerciales cliente-proveedor tiene un significado muy importante en el otorgamiento del crédito y en los negocios.
- **La Capacidad financiera de pago:** Es una medida cuantitativa y representa la capacidad del cliente para pagar. Se examina a través de información financiera del cliente, interpretándose a través de la técnica de análisis financiero para conocer el resultado de las razones de liquidez, solvencia y otras, tomando en cuenta en su caso la experiencia que se ha obtenido en las relaciones comerciales. Cuando los montos son muy significativos, es necesario obtener información del cliente sobre la generación de flujos de efectivo futuros para medir la capacidad de pago que el cliente tiene para cubrir el crédito solicitado.
- **Las Garantías específicas:** Pueden constituirse con las propias garantías del bien o con otros bienes dados en garantía como seguridad de pago del



crédito solicitado. Estas garantías apoyan en forma importante el crédito solicitado.

- **Las Condiciones generales de la economía en que opera:** Tiene un significado especial y reconoce las tendencias generales de la empresa o de ciertas áreas de la economía que puedan influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones, como recesiones del país, restricciones del gasto público, apertura o cierre de fronteras, etcétera.
- **La Consistencia del cliente:** se puede decir que es la Duración, constancia y permanencia del cliente, de conformidad con los giros mercantiles y actividad que desarrolla.
- **La Cobertura:** Son los Seguros que tiene la empresa, o que exige a su cliente, para compensar las posibles pérdidas por cuentas incobrables.

La información anterior se obtiene de:

- Experiencias anteriores con el cliente,
- Sentido común del gerente de crédito,
- Información interna respecto a cliente,
- Información externa respecto al cliente.

4.3.1.2.- Clasificación de los clientes en base al análisis crediticio

- **Cliente Bueno:** Aquel que en forma habitual paga en la fecha convenida, también se les conoce como clientes cumplidos.
- **Cliente Regular:** Aquel que paga sus facturas fuera de la fecha convenida.
- **Cliente Malo:** Aquel que en forma frecuente se atrasa en sus pagos, no avisa los motivos de su atraso y, generalmente no cumple con lo que promete, también se les conoce como clientes morosos.
- **Cliente Dudoso:** Aquel que por sus antecedentes, no podemos clasificarlo como bueno, regular o malo.
- **Cliente Nuevo:** Aquel que no ha efectuado operaciones con la empresa.



Ejemplo:

La Empresa Información Financiera, S.A. de C.V., de conformidad con su información de crédito, establece las siguientes clases de riesgo, de acuerdo con la probabilidad de pérdidas, asociadas con las ventas del cliente

Riesgo	% de pérdida probable
BBB	0%
BB	Del 0% al 2.5%
B	Del 2.5% al 5%
DDD	Del 5% al 10%
DD	Del 10% al 15%
D	Del 15% al 20%
MMM	Del 20% en adelante.

Si el margen de utilidad sobre ventas de una empresa es del 20% y produce a un nivel menor de su capacidad instalada, **su política de créditos podría ser:**

1. Para clientes buenos (BBB, BB y B) se efectuarán las ventas a crédito en forma normal y acostumbrada.
2. Para clientes dudosos (DDD, DD y D) se efectuarán las ventas, cobrándose al entregar las mercancías.
3. Para clientes malos (MMM) se efectuarán las ventas solamente con pagos anticipados, o bien con una póliza de garantía del pago de crédito

4.3.1.3.- Políticas de Crédito en ventas de exportación.

Cuando las empresas tienen subsidiarias o afiliadas en los países en donde se va a exportar, la investigación de crédito es efectuada por éstas. Asimismo son la filiales o subsidiarias las que indican las condiciones y términos de las ventas. Generalmente el riesgo del crédito es por cuenta de la compañía que exporta y no de la subsidiaria o afiliada quien prestará su mejor ayuda para la recuperación de los créditos de exportación.

Cuando las empresas no tienen representantes en los países en donde se va a exportar es necesario acudir a Instituciones Nacionales (Banco de Comercio Exterior. Nacional Financiera) y con las instituciones de crédito con que opera la



empresa, para que a través de sus subsidiarias o corresponsales se obtenga la información necesaria para fijar las políticas de crédito correspondientes.

Además es necesario hacer investigaciones previas de exportación en la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, ANIERM quienes proporcionarán información a las empresas que desean exportar.

Existen seguros de crédito para exportación que deben ser considerados por la empresa en el establecimiento de sus políticas.

La responsabilidad de fijar las políticas de crédito recae en la dirección financiera en coordinación con las direcciones de comercialización y ventas. La dirección general debe conocerlas y aceptarlas.

La administración de Cuentas por Cobrar tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- **Reducir al máximo la inversión de Cuentas por Cobrar en días cartera**, sin afectar las ventas y comercialización de las mercancías o servicios. Al reducir los días cartera se maximiza la inversión, transformándose las Cuentas por Cobrar en efectivo.
- **Administrar el crédito** que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan a la empresa obtener un valor agregado. Para lo anterior se requiere de un sistema de información con todos los datos necesarios actualizados, que permita tomar decisiones firmes y ágiles. El cliente debe sentirse confiado y seguro con las relaciones comerciales.
- **Evaluar el crédito en forma objetiva** que dé como resultado una mínima pérdida por cuentas incobrables. El mercado en que opera la empresa es un factor muy importante. Mercados muy competitivos dan lugar a resultados con pérdidas altas. La evaluación del crédito debe ser estudiada tomando en cuenta: el monto, el tiempo del crédito y el mercado en que participa la empresa.
- **Mantener la inversión en Cuentas por Cobrar al corriente.** La inversión en Cuentas por Cobrar debe ser vigilada en cada cliente en



particular, de conformidad a lo pactado o acordado tomando acción sobre la cartera vencida.

- **Vigilar la exposición de las Cuentas por Cobrar ante la inflación y devaluación de la moneda.** Las Cuentas por Cobrar son activos monetarios que están expuestos a la inflación; y las Cuentas por Cobrar en moneda extranjera están además expuestas a la devaluación de la moneda. Este concepto del activo circulante tiene generalmente una influencia muy importante en las utilidades o pérdidas monetarias que reportan las empresas.

4.3.1.4.- Las variables de las políticas de crédito son:

1. Las Condiciones del Crédito,
2. El Periodo del Crédito,
3. Los Descuentos por pago Anticipado y
4. Las Políticas de Cobro.

4.3.1.4.1.- Condiciones de Crédito.

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pagos requeridos para todos los clientes que operan el crédito. Las condiciones del crédito cubren tres aspectos:

- Descuento sobre pronto pago,
- Período del crédito, y
- Período de descuento sobre pronto pago.

Cualquier cambio en los términos del crédito puede tener efecto sobre su rentabilidad total.

Los administradores que establecen las condiciones del crédito pueden contribuir al éxito de la empresa al evaluar la información del crédito y a realizar la función de cobranza.

Una vez fijadas las condiciones del crédito, la dirección de finanzas, a través del departamento de crédito y cobranza, es la encargada de administrar las políticas.

Si un prospecto de cliente no reúne las condiciones del crédito, se debe rechazar la solicitud.



Un buen administrador de crédito debe mantenerse al tanto de los factores externos que afectan a los negocios de los clientes y debe estar en comunicación constante con las cuentas importantes (clientes clave). Generalmente el 20% de los clientes representa el 80% de la inversión. Lo anterior puede dar lugar a modificaciones a las condiciones del crédito.

Al estar en estrecho contacto con los clientes importantes, el administrador puede a través de la empresa, impulsar y apoyar los negocios de los clientes para que incrementen sus volúmenes de producción y venta y se expandan en forma rentable.

Si las ventas son estacionales se deben establecer condiciones especiales por la venta de temporada, según las condiciones específicas de cada negocio.

En ventas de exportación las condiciones de crédito varían de las condiciones de ventas locales. Generalmente las ventas se hacen a través de cartas de crédito y en créditos a mediano plazo. Son hechas generalmente a través de contratos privados avalados por instituciones nacionales de los países.

En cobranzas relacionadas con exportaciones, debe tenerse información relacionada con la moneda extranjera contratada (generalmente en dólares), con el fin de tener presente que el pago se reciba en la moneda extranjera correspondiente y se vigile el adecuado registro en las cuentas de los clientes, debido a que interviene el tipo de cambio de conversión del mercado cuando se reciba el pago.

4.3.1.4.2.- El Periodo del Crédito

Para Abraham Perdomo Moreno (1997), el Periodo del Crédito son Decisiones básicas para determinar el número de días o de longitud del crédito comercial que se concederá a los clientes, pagar totalmente el valor de sus compras, sin menoscabo de las utilidades o rentabilidad de la empresa.

El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en Cuentas por Cobrar aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación.



Por ejemplo: Tomando los datos anteriores, de un promedio de 130 días cartera, se cambian las condiciones a 65 días de inversión promedio y por lo tanto el monto de la inversión se reduce al 50% de \$12,300.00 a \$6,150.00

Si el costo de financiar las Cuentas por Cobrar es del 30% anual, se tendría un ahorro de \$1,845.00 en el costo de financiamiento.

Como consecuencia de lo anterior es necesario conocer qué flexibilidad tienen las ventas, porque al reducirse el periodo de crédito generalmente se afecta el volumen y éste trae como consecuencia una reducción en las utilidades marginales y una falta de absorción de costos fijos y semivARIABLES.

Las direcciones de comercialización y ventas deben estar atentas a las condiciones cambiantes del mercado.

Una de las estrategias para capturar mercado e incrementar ventas es el ampliar las condiciones de crédito cuando existen condiciones similares en la calidad, servicio y precio de los productos.

Cuando se produce un cambio en el mercado se debe estudiar su efecto en la empresa y tomar las decisiones que se estimen convenientes para responder al cambio de la competencia y defender la participación en el mercado de la empresa y su productividad.

Los cambios o longitud el crédito comercial concedido a clientes ocasionan aumentos o disminuciones en las utilidades o rentabilidad de la empresa.



Ejemplo:

Concepto	Aumento (+)	Utilidades (+)
	Disminución (-)	Perdidas (-)
Aumento del Período de Crédito		
Ventas	+	+
Plazo Promedio de Cobros	+	-
Cuentas incobrables	+	-
Rotación de Cuentas por Cobrar a clientes	-	-
Disminución del Período del Crédito		
Ventas	-	-
Plazo Promedio de Cobros	-	+
Cuentas incobrables	-	+
Rotación de Cuentas por Cobrar a clientes	+	+

En ventas de exportación los periodos de crédito tienden a ser más amplios; sin embargo, existen financiamientos a través de la Banca en que se negocia la documentación de las exportaciones y la empresa recibe pagos inmediatos con el descuento correspondiente, a través de programas de apoyo a las exportaciones.

En muchas ocasiones también se financian las materias primas y componentes necesarios para la producción de productos de exportación.

4.3.1.5.- Establecimiento de una Política de Crédito

Deben investigarse cuáles son las políticas de crédito del giro de la empresa en el mercado que participa.

En este caso el crédito que se otorga en el mercado es de 30 días y se concede un descuento por pronto pago del 3%, el cual no lo está otorgando la empresa. Con esta política la empresa tiene ventas de 24 millones anuales.

4.3.1.5.1.- Cambio de política en el término de días de crédito

Como estrategia de comercialización para ampliar mercado se propone extender el plazo del crédito a 60 días. La ampliación del crédito se estima daría un incremento en ventas del 33%.



El costo del dinero o costo de oportunidad su estima en 24% anual y los costos variables son del 70%.

Con los datos anteriores se determinan los siguientes resultados:

	Política Actual	Política Propuesta	Cambios
Ventas del periodo	24,000,000	32,000,000	8,000,000
Contribución Adicional (30%)			2,400,000
Nivel de Cuentas por Cobrar, de 30 a 60 días de Crédito	2,000,000	5,333,333	3,333,333
Costo del Dinero (3,333,333)(0.24)			800,000
Incremento de la Utilidad (2,400,000 - 800,000)			1,600,000

Como se observa, con el cambio propuesto, mejora la participación de la empresa en el mercado y se incrementarían las utilidades \$1,600,000 al obtenerse una contribución adicional de \$2,400.000.00 y generarse un costo de financiamiento o de oportunidad de \$800,000.

4.3.1.5.2.- Descuentos por pronto pago.

Las empresas generalmente tienen como meta capturar mercado, tener una participación mayor, lo que conlleva el otorgar un crédito similar al de la competencia. Como estrategia agresiva se puede reducir el periodo de crédito o, en caso extremo, a volver el negocio de "venta de contado" si se reduce el precio de venta en forma significativa y se mantiene la calidad del producto y servicio.

Es práctica común el otorgar por ejemplo el 2% de descuento cuando los clientes pagan anticipadamente sus facturas. El descuento debe tener como referencia el costo del dinero en el mercado.

Si la empresa tiene créditos con intereses, una buena estrategia financiera es otorgar a los clientes descuentos mayores a los del mercado, pero menores a lo



que está pagando la empresa a terceros para poder generar un flujo de efectivo adicional a la operación normal y liquidar anticipadamente los pasivos contratados que están generando tasas de interés superiores.

Por ejemplo: La empresa otorga normalmente un plazo de crédito de 30 días fecha de factura. El descuento por pago anticipado del mercado es del 2%. La tasa mensual que paga la empresa al banco por créditos contratados es del 4%.

En este caso existe un diferencial del 2% entre el descuento por pronto pago del mercado (2%) y el interés mensual que la empresa está pagando al banco (4%). En estas condiciones el otorgar un descuento del 3% trae un beneficio a la empresa del 1% al liquidar anticipadamente los créditos contratados.

En épocas de una inflación alta, la que debe considerarse de más de un dígito, otorgar descuentos por pago anticipado o por pago de contado es una práctica financiera muy aceptable. El convertir la venta en efectivo para hacer uso de éste en la compra de inventarios, representa una estrategia financiera que protege a la empresa de los efectos de la inflación y devaluación de la moneda al estar convirtiendo activo monetario (Cuentas por Cobrar y efectivo) en activos no monetarios (inventarios), porque los inventarios son bienes que son susceptibles de modificar su precio.

Los descuentos por pago al contado en efectivo (no tarjeta de crédito) tienen un beneficio directo en la financiación de las Cuentas por Cobrar, que se compensa con la reducción del ingreso. Esto no es aplicable a los pagos con tarjeta de crédito porque conlleva un costo que cobra el banco.

Los descuentos por pago de contado tienen un efecto en la promoción de ventas, incrementándose el volumen y mejorándose generalmente la rentabilidad de la empresa.

Debe estudiarse el efecto que pueda tener la demanda sobre los aumentos o disminuciones en precios y la repercusión que tendrían los aumentos o disminuciones por volumen sobre los rendimientos. (Análisis de Sensibilidad). Decisiones básicas tomadas por el incentivo de crédito de una empresa, mediante el cual los clientes cubren sus cuentas por un valor menor al precio de venta de la mercancía, si el pago se hace anticipadamente dentro de un cierto número de días, contados a partir del comienzo del período del crédito comercial.



Al otorgarse a los clientes descuentos por pronto pago, se puede ocasionar:

- Disminución de las cuentas incobrables.
- Ahorro de cuentas incobrables.
- Disminución en el plazo de cobros.
- Aumento de la rotación de clientes.
- Disminución en la inversión de la cuenta de clientes.
- Aumento en la utilidad.

Cuando la empresa establece o aumenta su descuento por pronto pago, deben esperarse los siguientes cambios y efectos sobre las utilidades.

Variable	Efecto del cambio	Efecto en las utilidades
Ventas	Incremento	Positivo
Inversión en Cuentas por Cobrar	Decremento	Positivo
Gastos por cuentas incobrables	Decremento	Positivo
Utilidades Unitaria	Decremento	Negativo

4.3.1.5.3.- Cambio de política en el descuento por pronto pago o pago anticipado

El incremento anterior en Cuentas por Cobrar de \$3,333,333 no es aceptable para la dirección de la empresa y requiere se otorgue un descuento adicional para llegar a los niveles actuales de inversión de Cuentas por Cobrar de \$ 2,000,000.00.

Se estima que otorgando un descuento del 6% anual se obtendría el nivel de inversión deseado. El cálculo sería como sigue:



	Política Actual	Política Propuesta	Cambios
Ventas del periodo	32,000,000	32,000,000	
Contribución Adicional (30%)	2,400,000	2,400,000	
Nivel de Cuentas por Cobrar, de 30 a 60 días de Crédito	5,333,333 (60 días)	2,000,000 (30 días)	3,333,333
Costo del Dinero	800,000		800,000
Costo del Descuento			480,000
Incremento de la Utilidad (2,400,000 - 800,000)			320,000

Como puede observarse, el nivel de Cuentas por Cobrar se reduciría en \$3,333,333 a través de un descuento del 6% que tomarían los clientes sobre el incremento de ventas de \$8,000,000, lo que tendría un costo anual de \$480,000. El resultado de este cambio de política representa un incremento a la utilidad de \$320,000 debido a que se elimina el costo del dinero o de oportunidad de \$800,000 y se produce una reducción en los ingresos de \$480,000.

4.3.1.5.4.- Los cambios de política combinados presentan las siguientes cifras:

	Política Actual	Política Propuesta	Cambios
Ventas del periodo	24,000,000	32,000,000	8,000,000
Contribución Adicional (30%)			2,400,000
Nivel de Cuentas por Cobrar	2,000,000	2,000,000	
Costo del Descuento por Pronto Pago			(480,000)
Incremento Combinado a la Utilidad			1,920,000



Como puede observarse, el incremento de ventas produce una contribución adicional de \$2,400,000 que es compensado con un descuento de pronto pago de \$480,000, el cual representa el incremento combinado a la utilidad de \$1,920.000

Los cambios de política en el término de días de crédito produce un incremento en la utilidad de \$1,600,000 y el cambio de política en el descuento por pronto pago o anticipado de \$320,000, que sumados representan el incremento combinado en la utilidad.

Las estimaciones anteriores representan generalmente juicios difíciles. Las estimaciones del incremento de ventas y los descuentos de pronto pago que tomarían los clientes para obtener el nivel de inversión en Cuentas por Cobrar, son inciertos. Las estimaciones de la contribución adicional y el costo de dinero o de oportunidad pueden ser razonablemente exactos.

Se requiere tener un conocimiento profundo del mercado para que el juicio de los dirigentes tenga el efecto deseado.

Por lo anterior, las empresas avanzan con lentitud para fijar sus políticas de crédito óptimas. Si se cambian las variables del crédito debe observarse su efecto y la sensibilidad del mercado, para que con cautela y basado en hechos se fije una política de crédito óptima.

Las políticas de crédito son apropiadas según la época y las condiciones económicas que vive la empresa. Las políticas no son para siempre, deben adecuarse en forma dinámica y cambiante para elevar al máximo el rendimiento de la empresa sobre la inversión.

4.3.2.-Fijación de crédito.

Las Cuentas por Cobrar por las operaciones de venta con los clientes, normalmente representan 37% de sus activos circulantes y 16% de sus activos totales.

Estas normalmente son controladas por el administrador financiero de la empresa por medio de su participación directa en el establecimiento y administración de:

- **1.- Políticas de crédito.**- que comprende la determinación de la selección de crédito, normas de crédito y condiciones de crédito.
- **2.- Políticas de cobranza.** El método que aplica en una empresa para



administrar cada uno de estos aspectos de las Cuentas por Cobrar se ve en gran medida influido por las circunstancias competitivas; lo normal es que una mayor suavidad acrecienta la competencia, en tanto que una menor, la obstaculiza.

La actividad de selección del crédito de una empresa implica si se otorga o no crédito un cliente y cuanto concederle. Para ello debe contarse con las fuentes de información sobre crédito y los métodos de análisis de crédito adecuados. Cada uno de estos aspectos de las políticas de crédito es importante para el éxito de la administración de las Cuentas por Cobrar, en primera instancia abordaremos las cinco Ces del crédito, tema tradicional de la investigación de crédito.

4.3.3 Políticas de cobranza.

De acuerdo **con Abraham Perdomo Moreno (1997)**, son decisiones básicas para determinar y evaluar los procedimientos que sigue una empresa para cobrar a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes.

Generalmente esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio en que opera la empresa.

En condiciones normales:

1. En la primera semana de vencida la factura su le hace un llamado al cliente,
2. A los 15 días se le envía un recordatorio amable,
3. A los 30 días un nuevo recordatorio más enérgico, y
4. Durante el mes siguiente se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa.
5. Si el cliente no liquida su adeudo, éste debe turnarse al departamento legal para su cobro.

El proceso de cobro puede ser costoso pero se requiere de firmeza para no prolongar la gestión de cobro y reducir al máximo las pérdidas por cuentas incobrables.

Cuando los clientes conocen sobre la firmeza de la empresa para aplicar la política establecida, generalmente cumplen sus compromisos con más oportunidad.



Debe tomarse en cuenta el costo de la cobranza tramitada a través de procedimientos legales o con arreglos a que se puedan llegar para que el cliente liquide su adeudo.

Los costos de morosidad son altos, además inmovilizan recursos que tienen un costo de oportunidad y que podrían estar generando beneficios en otra parte de la estructura financiera de la empresa.

La vigilancia constante de las Cuentas por Cobrar es una medida efectiva para mantener las cuentas al corriente. No se debe esperar que el cliente pague, es necesario que el departamento de crédito y cobranzas tenga comunicación con el cliente y, como se ha mencionado anteriormente, se requiere la *firmeza* para hacer valer los acuerdos en términos del crédito otorgado.

En el caso de que el cliente se atrase en su pago, deben conocerse las razones reales de la morosidad. Si el cliente tiene capacidad de pago hay que emplear procedimientos de cobro enérgicos.

No debe concederse más crédito a un cliente que deje de cumplir sólo porque se pensó que era un riesgo aceptable.

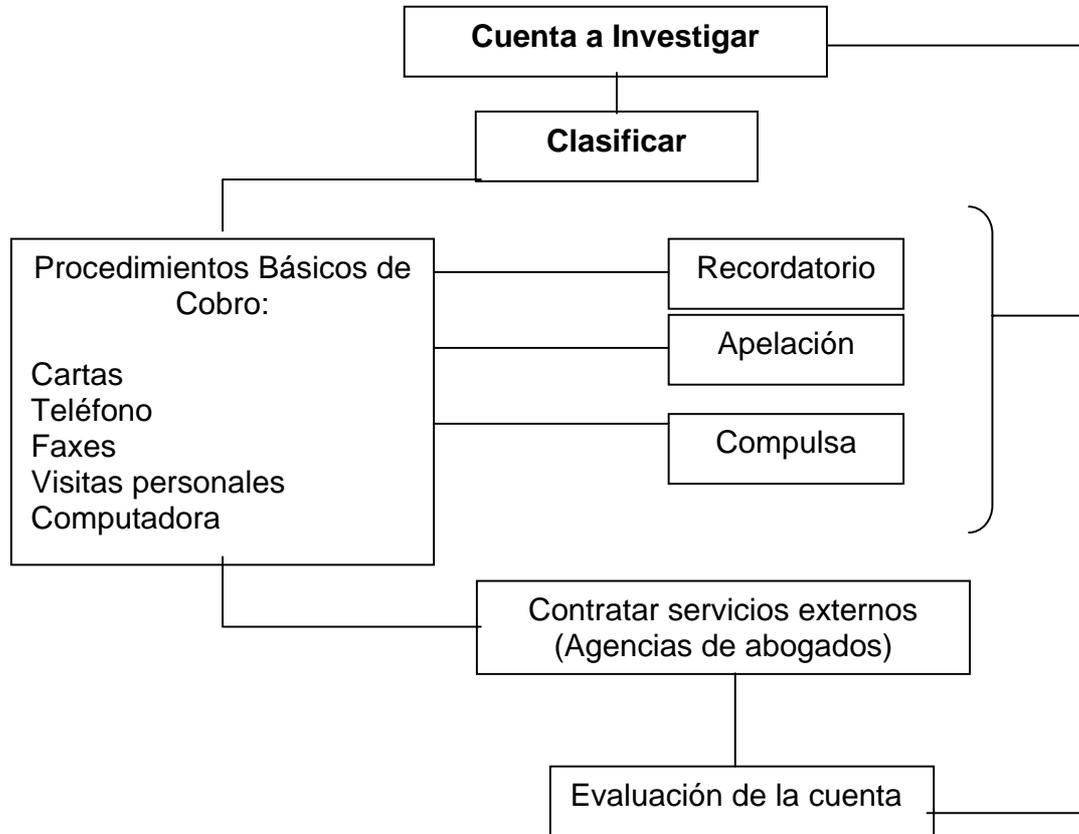
En mercados altamente competitivos cuando la oferta es mayor a la demanda, se puede llegar fácilmente a una cartera vencida que puede llevar a la empresa a pérdidas considerables.

4.3.4 Técnicas de cobranza

Actualmente existe en uso un buen número de técnicas de cobranza. A medida que aumenta el retraso excesivo de una cuenta, las actividades de cobranza se vuelven más estrictas y personales, se muestran algunas técnicas básicas de acuerdo al proceso que deben seguir:

4.3.4.1.- Procedimiento para el cobro.

A medida que una cuenta que una cuenta por cobrar envejece más y más, la gestión del cobro se hace estricta y personal, y es como sigue:





4.4.- Análisis de la cartera.

Son *derechos exigibles* originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. (Incluye documentos por cobrar).

Representan el *crédito* que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago en un plazo determinado.

La palabra crédito proviene del latín “*credere*” que significa “*tener confianza*”, que al mismo tiempo encierra un “*riesgo crediticio*” por la confianza otorgada en que el deudor pagará el importe de la operación.

4.4.1.- Rotación.

Término utilizado en finanzas, bancos, títulos y valores financieros. Es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro. Se obtiene de dividir el importe de las ventas netas entre el saldo a cargo de clientes. De esta forma, se determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio. Dividiendo 365 entre el índice determinado se obtiene el número de días que tardamos en cobrar las cuentas de clientes.

Ventas anuales a crédito = 34,370.00

Promedio de cuentas pendientes de cobro = 12,300.00

Rotación de Cuentas por Cobrar = $34,370.00 / 12,300.00 = 2.7943$ veces

El resultado representa el número de veces que las Cuentas por Cobrar rotan durante el año comercial. Para determinar los días de venta por cobrar, o tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir efectivo, se dividen los días en el año entre la rotación de Cuentas por Cobrar.

Ejemplo:

Días en el año = 365

Rotación de Cuentas por Cobrar = 2.7943 veces



Días de venta = 365

Días de venta por cobrar = $365 / 2.7943 = 130.6$ días.

O bien se obtiene de dividir las Cuentas por Cobrar entre el saldo de las ventas Netas. El resultado representa el porcentaje de las ventas anuales que están pendientes de ser liquidadas por los clientes.

Ejemplo:

Cuentas por Cobrar (neto)	<u>12,300</u>	<u>35.7%</u>
Ventas Netas	34,370	

Para ser una medida correcta deben tomarse las ventas netas a crédito, las cuales están relacionadas con las Cuentas por Cobrar a clientes; sin embargo, es aceptable tomar el total de ventas netas siempre y cuando no hubiera una influencia importante de ventas de contado.

En algunas ocasiones en el numerador se emplea el promedio de Cuentas por Cobrar, aunque es más correcto usar el saldo de fin de año o periodo.

El promedio de cobranzas se obtiene tomando como base el resultado de la razón de "Cuentas por Cobrar a Ventas" multiplicado por los días del año (365) para obtener los días de crédito, o por 12 para obtener los meses. (Plazo promedio de cobro).

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar a ventas} \times \text{días en el año}}{0.357 \times 365} = \text{días cartera} = 130$$

O bien:

$$\text{Cuentas por Cobrar a ventas} \times \text{meses en el año} = \text{meses cartera}$$

$$0.357 \times 12 = 4.3$$



Procedimiento alternativo para la determinación de la Rotación de Cuentas por Cobrar:

Esta medida es válida en empresas que tienen variaciones importantes en sus ventas mensuales promedio. En caso contrario, el procedimiento que debe seguirse es restarle a la inversión de Cuentas por Cobrar el total de la venta neta del último mes, que representa 30 días, y así sucesivamente hasta dejar un residuo que debe dividirse entre las ventas del mes y multiplicarse por 30 para obtener el número de días que representa:

		Días
Cuentas por Cobrar (neto)	\$ 12,300	
Menos:		
Venta neta del último mes	6,000	30
Subtotal	6,300	
Venta neta del penúltimo mes	4,200	30
Subtotal	2,100	
Venta neta del antepenúltimo mes	6,300	
	$\left(\frac{2,100}{6,300} \right) (30) =$	10
Días Cartera		70

Puede observarse que en este caso, los días cartera correctos son 70 y no 130 por ser una empresa con ventas estacionales, en las que no se puede aplicar la fórmula general que promedia la venta anual.

4.4.2 Integración de Saldo.

La integración de cualquier saldo que adeude un cliente lo vamos ubicar en la sección de cobranza, en su auxiliar que contendrá la integración de las facturas que se adeudan a la empresa, así como la fecha de dicho deudo, soportado con las facturas originales correspondientes a dicho adeudo, que deberá corresponder al saldo que se tenga en los auxiliares contables.



4.4.3 Antigüedad de cuentas

Saldos Pendientes de Cobro

El departamento de crédito tiene a su cargo el vigilar y supervisar las cuentas de los clientes para que las facturas sean presentadas en su oportunidad para su cobro, y gestionar con base en las políticas de crédito el cobro de las cuentas de los clientes que están vencidas.

Cuando el cliente tenga vencida su cuenta, el departamento de crédito debe tener la autoridad suficiente para suspender los embarques futuros hasta que esté al corriente su saldo o tenga un arreglo para liquidar su adeudo.

Cuando las cuentas son importantes y los clientes reconocen su adeudo pero están en dificultades financieras temporales para hacer el pago total, con frecuencia se establecen financiamientos especiales con el fin de separar el monto que no puede ser liquidado temporalmente y mantener la cuenta al corriente. Generalmente el monto que no puede ser liquidado temporalmente se documenta y en muchas ocasiones se cargan intereses.

La administración de la cobranza se realiza a través de un informe conocido como "**Análisis de Antigüedad de Saldos**" en el que aparecen todas las Cuentas por Cobrar, analizadas por su antigüedad. Actualmente con la ayuda de la PC este informe se obtiene con cierta facilidad y oportunidad.

El diseño de este listado generalmente contiene la siguiente información:

- Número de cliente
- Nombre del cliente
- Saldo de la cuenta
- Importe al corriente. Representa la suma de todas las facturas que están dentro de los términos del crédito.
- Importe vencido de 1 a 30 días
- Importe vencido de 31 a 60 días
- Importe vencido de 61 a 90 días
- Importe vencido de 91 a 120 días
- Importe vencido de más de 120 días.

Esta clasificación puede ampliarse o reducirse de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa.



Los listados tienen una presentación horizontal y al final del listado se tienen totales por cada columna y se puede conocer con toda precisión el estado de la cartera de los clientes.

El detalle o análisis de los totales por cobrar de cada cuenta se pueden mostrar enlistados, y en general se consultan en la pantalla del computador.

El departamento de crédito y cobranzas realiza la administración de la cobranza por excepción, dándole preferencia a los montos más antiguos y no prestando atención a las cuentas que se encuentran al corriente.

Para ejemplificar lo anterior, supongamos que la cuenta total de clientes tiene un importe de \$12,300.00, analizado como sigue:



Cliente Nombre y No.	Saldo	Al corriente	Vencido 1 a 30	Vencido 31 a 60	Vencido 61 a 90	Vencido 91 a 120	Vencido más de 129 días
01 001 Isidro Pedroza	2,000,000.	2,000,000.					
02 003 Jaime Bucio	1,250,000.		1,250,000.				
03 005 Martín del Campo	8,200,000.	6,200,000.	200,000.		1,200,000	600,000.	
04 001 La Comer	850,000.						850,000.
Total	12,300,000.	8,200,000.	1,450,000.	0.	1,200,000	600,000.	850,000.
Por ciento		66.66%	11.8%	0.00%	9.8%	4.9%	6.9%

Puede observarse que el 66.6% del importe de la cartera está al corriente y el 33.4% está vencida y con más de 120 días el 6.9%, a lo que el departamento de crédito pondrá mayor esfuerzo para su recuperación. Dos clientes tienen facturas vencidas cuya cobranza debe ser atendida, y un cliente tiene su cuenta al corriente.

Una práctica necesaria y muy importante es comunicarles mensualmente a los clientes el estado de su cuenta con fines de información y para que concilien su importe con su contabilidad, y así se elimine cualquier operación mal registrada u omitida y se mantenga una cartera al corriente con información oportuna y veraz.

Los estados de cuenta tienen generalmente la siguiente información: Saldo del mes anterior, cargos por factura u otros conceptos del mes, créditos por pagos de facturas y notas de crédito, y el saldo actual. Existen estados que también muestran el monto de la antigüedad de las facturas pendientes de pago.



Una práctica de control interno es que los estados de cuentas mensuales de los clientes sean manejados y controlados por el departamento de auditoría interna, quien enviará a los clientes con una leyenda que se conoce como de confirmación negativa: "Si en un término de 15 días no se recibe comunicación alguna sobre el saldo de esta cuenta, se considera que es correcta".

En el caso de observaciones, el cliente debe enviar su comunicación directamente al departamento de auditoría interna, generalmente con porte pagado a una casilla de correos destinada para tal objeto.

Con el análisis de antigüedad de saldos se tendrá información importante para poder juzgar y establecer *la provisión para cuentas de cobro dudoso* y así poder presentar una valuación adecuada de las Cuentas por Cobrar de conformidad a principios de contabilidad.

Es necesario conocer sobre la situación que guardan las cuentas vencidas con más de 120 días. Periódicamente el departamento legal debe dar un dictamen sobre la recuperabilidad de las cuentas que tienen para su gestión de cobro.

La provisión para cuentas de cobro dudoso cuando el número de clientes es numeroso, se estima generalmente aplicando porcentajes de pérdida a las cuentas vencidas de diferente antigüedad y sumando las que se consideren de muy difícil recuperación. La experiencia obtenida en años anteriores es un factor importante para considerarse en el cálculo.

La antigüedad de Cuentas por Cobrar.

Es un método que proporciona información acerca de la proporción del saldo de Cuentas por Cobrar que ha estado vigente durante un período específico. Así destacando toda irregularidad el analista puede definir las causas de las deficiencias en los procedimientos de crédito y cobranza. El análisis de antigüedad requiere que las Cuentas por Cobrar de la empresa sean divididos en grupos con base en su fecha de origen. Tal descompensación se realiza por lo general sobre una base mensual, abarcando de 3 a 4 meses inmediatos anteriores.



Cambios Básicos.

Los cambios básicos que pueden resultar de intensificar las gestiones son las siguientes:

Variable	Efecto del cambio	Efecto sobre las utilidades
Volumen de ventas	Ninguno o decremento	Ninguno o negativo
Inversión en Cuentas por Cobrar	Decremento	Positivo
Gastos por cuentas incobrables	Decremento	Positivo
Gastos de cobranza	Incremento	Negativo

Un incremento en los gastos de cobranza debe de reducir la inversión de Cuentas por Cobrar y los gastos por cuentas incobrables aumentando así las utilidades.

Los costos de estrategia, podría incluir por los demás, ciertas pérdidas de ventas si la intensificación de la cobranza de cuentas se torna apremiante.



4.5.- Costo-Beneficio.

4.5.1.- Políticas de Inversión.

4.5.2.- Ventas a Crédito.

En el crédito como en cualquier actividad de negocios, existen determinados puntos comunes de una a otra empresa, uno de ellos sino el más recurrente es el del eterno conflicto de crédito con el área de ventas.

Tratemos de encarar este problema desde una perspectiva abierta, empecemos por ver las diferencias.

Ventas es considerada en la empresa como el área de generación de valor por excelencia, la principal razón y fuente de subsistencia de la organización.

Crédito por el contrario, desde el enfoque tradicional de los negocios se identifica como algo negativo “un centro de costo, que se encarga de la parte negativa de la relación con los clientes que es la cobranza”.

Ventas está visto desde la perspectiva del incremento de la facturación y crédito desde la perspectiva del incremento del costo.

Ventas es considerada un área de desarrollo de negocios y atención a clientes, crédito como un área de manejo del riesgo

Ventas considera que la visión limitada del área de crédito le impide hacer su trabajo y generar más ventas.

Crédito piensa que el área de ventas ignora el concepto de que una venta no es venta hasta que es cobrada y que solo piensan en su comisión y no en el beneficio de la empresa.

Y por si fuera poco, Ventas se evalúa por el número de negocios nuevos que pueda traer, mientras que crédito por el dinero que pueda recuperar.

En fin, la lista es muy larga y seguramente al estar leyendo puedes pensar en muchos otros elementos para agregar a esta lista.



El punto central mas allá de estas consideraciones es encontrar cual es el factor que da origen a esta eterna confrontación entre ambas áreas y esto pasa por una redefinición del concepto que tenemos acerca del crédito.

Cuando un pedido es colocado con un cliente que dispone de crédito con la empresa, se crea de inmediato una cuenta en el balance, es decir, se crea un activo para la empresa a través de una cuenta por cobrar, al momento de su origen este valor incluye por supuesto el porcentaje correspondiente de contribución a la utilidad de la empresa por lo que sin duda se crea un valor.

De acuerdo a esto, podemos entender entonces el crédito como una herramienta fundamental para vender cada vez más por que si el negocio es desarrollar clientes a largo plazo entonces lo que buscamos son ventas repetitivas, es decir que el cliente haga nuevos pedidos y por ende que disponga del espacio suficiente en su crédito para hacerlo. Vender a Crédito es Vender Más.

Tradicionalmente la función de crédito al estar asociada únicamente al entorno de riesgo ha desarrollado esquemas de medición y seguimiento muy específicos para este fin, por ejemplo el Indicador de Días Cartera, % de Cartera Vencida, etc.

Estos indicadores no están mal, pero son incompletos pues se limitan a medir únicamente el tiempo de retorno de la cartera y cuanto es lo que no se ha cobrado por lo que se relacionan con la generación de flujo lo cual es solo una de las funciones que el área de crédito y Cuentas por Cobrar de una empresa maneja.

Por otro lado, en la evaluación de nuevos clientes siguiendo con este enfoque, el proceso de investigación y análisis se hace bajo la premisa de contener el riesgo y no bajo la óptica de garantizar más y mejores ventas, esto último implica conocer al cliente, su forma de hacer negocios, sus procesos internos para procesar los pagos, sus requisitos de facturación, sus requerimientos de entrega, sus hábitos de pago, su situación financiera, pero sobre todo y de manera fundamental, el valor del negocio en el momento de la venta, independientemente del riesgo, este valor se obtiene al considerar el margen de utilidad de la línea de producto, la capacidad de producción ociosa o activa y la demanda del producto o servicio en el momento en que se requiere, eventualmente otros factores intervienen como costos de almacenaje, transportación, merma, etc.

Si no consideramos este factor, es fácil tomar decisiones equivocadas basadas únicamente en la evaluación de riesgo pues en ocasiones el no colocar una



mercancía o servicio determinado tiene mayor costo que hacerlo con un cliente que eventualmente tendrá un retraso en el pago.

Por otro lado, para garantizar el pago existen herramientas como el factoraje, seguro de crédito, protección de cheques, etc. Además de la posibilidad de manejar garantías reales o documentales que puedan en su caso facilitar la recuperación en un caso extremo.

Consideremos que en la práctica el retraso en los pagos no es siempre consecuencia de clientes defraudadores, sino de problemas relacionados con errores cometidos por nosotros o el cliente, trámites repetitivos, falta en el cumplimiento de requisitos, problemas de facturación, problemas de calidad, o incluso simplemente por cuestiones de actitud, por lo que es mejor prepararse para abatir estas causas que asumir que todos los retrasos en el pago se deben a fraudes.

Si bien es cierto que también se presentan con frecuencia los problemas financieros, para ello es necesario estar preparado y responder oportunamente cuando estos se presentan identificando si estos son temporales o graves.

En fin la propuesta en si es por transformar la visión del crédito y las Cuentas por Cobrar en la empresa ya que son un canal directo de comunicación con el cliente y que impactan de manera fundamental en la generación de más y mejores ventas.

Si transformamos la operación de esta área pasando de control de riesgos a ventas y servicio a clientes sin descuidar la procuración de flujo de efectivo pero no haciendo de este su único fin, si para ello establecemos nuevas reglas en las que se incentive con nuevos indicadores la generación de mas ventas, la respuesta oportuna a requerimientos de clientes, la solución de problemas internos y en general la generación de valor, empezaremos a ver grandes resultados no solo en la relación con nuestros clientes sino también en la relación de trabajo en las áreas de ventas y crédito.

Finalmente el área comercial se forma de las ventas y en promedio un 80 % de estas se hacen a través del crédito, por lo que el binomio ventas - crédito debe ser entendido como un sinónimo asociado con la rentabilidad de la empresa.

Políticas de Ventas



- Ventas de contado riguroso.
- Ventas a crédito sin descuento.
- Ventas a crédito con descuento por pronto pago.

Ventas de Contado Riguroso.

Ejemplo:

Administración Financiera, S.A. proyecta para el siguiente período mensual:

PV U = \$ 500.00 Precio de Venta Unitario

CVU = \$ 400.00 Costo de Venta Unitario

UVc = 20,000 Unidades Vendidas de Contado

RVc = X Resultado de Políticas de Ventas de Contado

$RVc = (PVU * UVc) - (CVU * UVc)$

$RVc = (500.00 * 20,000) - (400.00 * 20,000)$

$RVc = 10,000,000.00 - 8,000,000.00$

$RVc = \$ 2,000,000.00$

Por lo tanto en este escenario tendríamos el resultado siguiente

Unidades vendidas de Contado: 20,000

Ventas netas	\$ 10,000,000.00
(-) Costos de Ventas	\$ 8,000,000.00
(=) Utilidad en Ventas o Contribución Marginal	\$ 2,000,000.00

Ventas a Crédito sin Descuento.

Ejemplo:

Administración Financiera, S.A. proyecta para el siguiente período mensual:

PV U = \$ 500.00 Precio de Venta Unitario

CVU = \$ 400.00 Costo de Venta Unitario

UVC = 30,000 Unidades Vendidas a Crédito

TIIE = 24.00% anual; (2% mensual)

CCU = \$4.00 (Costo de Cobranza por Unidad Vendida)

RVC = X (Resultado de Política de Ventas a Crédito sin Descuento)

$RVC = (PVU * UVC) - ((CVU * UVC) + (CVU * UVC) * TIIE + (CCU * UVC))$

$RVC = (500 * 30,000) - ((400 * 30,000) + (400 * 30,000) * .02 + (4.00 * 30,000))$

$RVC = 15,000,000.00 - (12,000,000.00 + 240,000.00 + 120,000.00)$

$RVC = 15,000,000.00 - 12,360,000.00$

$RVC = \$2,640,000.00$



Por tanto en el escenario de política de ventas a crédito sin descuento por pronto pago, tendremos:

Unidades vendidas a crédito: 30,000

Ventas netas		\$ 15,000,000.00
(-) Costo de Ventas	\$ 12,000,000.00	
(-) Costos de inversión	240,000.00	
(-) Costos de cobranza	120,000.00	12,360,000.00
(=) Utilidad en Ventas o Contribución Marginal		\$ 2,640,000.00

En este caso la empresa cobrará a los 30 días

Ventas a Crédito con descuento por pronto pago.

Ejemplo:

Administración Financiera, S.A. proyecta para el siguiente período mensual:

PV U = \$ 500.00	Precio de Venta Unitario
CVU = \$ 400.00	Costo de Venta Unitario
UVC = 30,000	Unidades Vendidas a Crédito
TIIE = 24.00% anual	2% mensual, y 1% en 15 días
CCU = \$4.00	(Costo de Cobranza por Unidad Vendida)
TDP = 3.00%	(Tasa de Descuento por Pronto Pago) si los clientes pagan dentro de los primeros 15 días
RND = X	(Resultado Neto del Descuento)

$$RND=(PVU*UVC)-((CVU*UVC)+(PVU*UVC) TPD+(CVU*UVC) CPP+(CCU*UVC))$$

$$RND=(500*30,000)-((400*30,000)+(500*30,000).03+(400*30,000).01+(4.00*30,000))$$

$$RND =15,000,000.00-(12,000,000.00+450,000.00+120,000.00+ 120,000.00)$$

$$RND = 15,000,000.00 - 12,690,000.00$$

$$RND = \$2,310,000.00$$



Por tanto en este escenario tendremos:

Unidades vendidas a crédito: 30,000

Ventas netas		\$ 15,000,000.00
(-) Costo de Ventas	\$ 12,000,000.00	
(-) Costo por descuento	450,000.00	
(-) Costo de inversión	120,000.00	
(-) Costo de cobranza	<u>120,000.00</u>	<u>12,690,000.00</u>
(-) Utilidad en Ventas o Contribución Marginal		\$ <u>2,310,000.00</u>

En este caso la empresa cobrará el importe de las ventas durante los primeros 15 días, suponiendo que todos los clientes aceptan el 3% de descuento por pronto pago.

Los costos de inversión son los costos necesarios para financiar a los clientes durante el plazo que tardan en pagarnos, que según el ejemplo son 15 días.

Los costos de cobranza son los costos por teléfono, fax, telégrafo, correo, sueldos, etc. del departamento de cobranzas.

4.5.3 Manejo estacional de la Cartera.

El manejo estacional normalmente obedece cuando una empresa, sus Cuentas por Cobrar se ven incrementadas por el periodo estacional de mayor demanda de los productos y/o servicios que vende, debiendo prever con anticipación las cantidades que va requerir de fondos para satisfacer las necesidades de fondos, por el periodo en que estas se recuperan, siendo una función que deberá atender el responsable del área de finanzas.



4.6.- Factoraje Financiero.

El Factoraje Financiero es, sin duda, uno de los mejores instrumentos para acelerar la rotación de capital y para reducir los activos circulantes.

El Factoraje es una alternativa de financiamiento casi inmediata que no genera pasivos, esto a través de la venta de "Cuentas por Cobrar" que se generan a partir de la venta de un producto o que se preste un servicio por parte de una empresa o persona con actividades empresariales. Es decir, la conversión inmediata de las Cuentas por Cobrar que no han vencido.

Definición

Es la adquisición de Cuentas por Cobrar por parte de una empresa llamada factor o Empresa de Factoraje Financiero que, a cambio de proporcionar liquidez inmediata a la compañía que le cede sus Cuentas por Cobrar, le cobrará una comisión por proporcionarle la liquidez.

Herramienta de financiamiento, mediante el cual una empresa vende sus Cuentas por Cobrar a descuento a una institución financiera generalmente no bancaria, denominada **Factor**, para reducir su ciclo de flujo de efectivo, mediante la conversión de sus Cuentas por Cobrar en dinero.

El **Factoring** es un servicio especializado de crédito y cobranza que permite a la empresa:

1. Mejorar su administración, sus recursos y su productividad, por medio de la recuperación de la cartera,
2. La eliminación de riesgos en las ventas a crédito y,
3. La disposición de recursos en forma instantánea.

Los servicios de factoraje son amplios y sus principales características son:

- Gestión de cobranza, tanto nacional como internacional.
- Liquidez continua en función de las ventas de su empresa.
- El crédito del factor es una operación revolvente.



- Se pueden generar costos menores en áreas de crédito y cobranza.
- Se otorgan descuentos por pronto pago.
- Ofrece servicios de investigación de compradores.
- Custodia o guarda de valores (documentos como: títulos de crédito, facturas, contra recibos, etcétera).

Beneficios que Brinda:

- Financiamiento ágil, de disponibilidad inmediata y equilibrada en relación con el volumen de ventas de la compañía cliente.
- Mejora la situación financiera y la posición monetaria, porque evita endeudamientos que incrementan pasivos.
- Nivelan los flujos de efectivo y optimiza el manejo de la tesorería, especialmente cuando se tienen ventas estacionales (Juguetes, arreglos navideños, etc.).
- Permite aprovechar oportunidades, como descuentos por pronto pago.
- Optimiza la rotación de los activos y del capital.
- Reduce costos financieros y mejora la productividad general de la empresa.

- Ofrece soluciones dirigidas a la problemática financiera de las empresas mexicanas, fundamentalmente en lo concerniente a la liquidez y capital de trabajo, derivando sustanciales beneficios financieros, administrativos, estratégicos y fiscales en su operación.

- Facilita el flujo de caja.
- Optimiza los flujos de efectivo al convertir los activos circulantes (Cuentas por Cobrar) en efectivo.
- La tesorería puede ser planeada y programada en forma más eficiente y con menor tiempo.
- Tasas de interés más bajas que las de un crédito bancario.
- No se crea un pasivo en forma directa, ya que se está vendiendo un activo (aunque para esto se tengan que dar garantías).
- Mejora la negociación de mejores plazos y precios ante sus proveedores.
- Los Proveedores pueden seguir vendiendo a crédito y cobrar de contado.
- Los intereses pagados deducibles del impuesto sobre la renta.

Algo interesante es que en el factoraje financiero los intereses son cobrados en forma anticipada, es decir que los cargos por el uso del servicio serán descontados de forma anticipada por el factor de la cantidad que se vaya a



entregar al solicitante del servicio; si a usted se le financia una factura por \$1,000.00 y el costo del servicio sea de \$89.42 entonces sólo se le entregarán \$910.58.

Marco Conceptual

Dentro del uso común que se utiliza en el factoraje financiero o factoring se tiene lo siguiente:

Cedente.- Es la empresa (persona moral) o persona (persona física) que dá los derechos que tiene sobre títulos de crédito, es decir, es quien cede los derechos de crédito que tiene sobre sus Cuentas por Cobrar; las que tiene a su favor y que serán vendidas a la empresa de factoraje o el factor (letras de cambio, pagarés, contra recibos, facturas, etcétera).

Cedido.- Es la empresa (persona moral) o persona (persona física con actividades empresariales) que tiene una obligación de un título de crédito y quien es cedido en sus obligaciones de crédito (que tiene sobre sus cuentas por pagar) a un tercero el cual se llama factor.

Factor.- Institución financiera que compra las Cuentas por Cobrar del cedente proporcionando liquidez.

El factor puede realizar la cobranza de los títulos de crédito si esto le es solicitado.

Se insiste en que para trabajar con estas empresas se deben cumplir con todos los requisitos que en materia de crédito establece la ley. Ya que de acuerdo con el artículo 5o. de la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito a éstas se les denomina como organizaciones auxiliares de crédito.

Aforo (como cantidad real a cubrir).- Porcentaje que se aplica al valor nominal del documento (título de crédito) para determinar el importe sobre el cual se va a liquidar al cedente (quien cede sus derechos que tiene sobre títulos de crédito) por la venta de su cartera.



Importe aforado.- Será el valor nominal del título de crédito menos el importe que quedará en garantía y el descuento; es decir, la cantidad de dinero que se pagará se hará líquida al cedente.

Descuento.- Es el interés que cobra el factor por dar el financiamiento al comprar las Cuentas por Cobrar al cedente.

Calculo del descuento.- El descuento es el resultado de multiplicar la tasa de interés al importe aforado por los días que faltan para el pago del documento (que llegue la fecha de vencimiento del título de crédito).

Interés (tasa de).- Se cobra el costo promedio porcentual más seis puntos.

Interés moratorio (tasa de).- Esta tasa se aplica diariamente, sobre los montos cedidos no hechos líquidos por cualquier motivo. El cobro es de alrededor del doble al triple del costo promedio porcentual.

Costo por la apertura del crédito.- No hay costo por la apertura de la línea de crédito. Solamente hasta el momento en que se solicita en forma efectiva la liquidez; hasta ese momento se cobrará el descuento sobre el monto que se hará líquido

Garantía.- Porcentaje que se apartará del valor nominal del documento (título de crédito) para determinar el importe que quedará en garantía hasta que se puedan cobrar al cedido los documentos o títulos de crédito cedidos por el cedente.

Recuerde que se pueden presentar devoluciones de mercancías o pagos anticipados lo que ocasionaría bonificaciones a cargo del cedente. También en algunas ocasiones la palabra aforo se le suele utilizar como sinónimo de garantía.

Anticipo.- Es el pago hecho por el factor por la compra de los documentos, y se denomina anticipo porque es un prepagado del total a liquidar.

Como se ve el factor no liquida la operación al 100%. ya que se reserva importes para salvaguardar garantía, adeudos, devoluciones y el descuento de los intereses por pago adelantado.



Devolución de garantía.- Si bien ésta no es una definición sí es necesario aclarar que el monto retenido por concepto de garantía no será devuelto hasta que se realice la cobranza de los documentos en forma efectiva, una vez hecho esto se podrá determinar si hay descuento a esa garantía (por devoluciones, bonificaciones, etcétera) y su monto o si se entrega en su totalidad.

Promesa de Factoraje.- Con base en esto el cliente de la empresa de factoraje (el cedente) tendrá la obligación de pagar una cantidad de dinero determinada que cubrirá el valor de las cargas financieras y demás accesorios de los anticipos hasta en tanto se transmitan los derechos en el contrato de factoraje financiero. Esto deberá estar contenido en el contrato.

Estos pagarés no serán negociables según el artículo 25 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.

Tipos de Factoraje Financiero.- Es importante aclarar varios puntos:

- •Que las empresas de factoraje única y solamente comprarán la cartera vigente, es decir la que no ha vencido o que no está por vencer en forma inmediata, y que además se encuentre respaldada a través de documentos como facturas, normalmente en cualquier institución financiera de crédito.
- •Que la lista inicial de Cuentas por Cobrar que se desea vender (al Factor) es dada por la empresa interesada en el factoraje, pero está sujeta a la aprobación por el factor financiero.
- •Que en caso de que no se puedan cobrar los títulos de crédito vendidos al factor serán cobrados a la empresa que cedió los derechos de cobro de éstas.
- •Que ante la posible eventualidad de que al momento de exigir el pago a la empresa cuya deuda fue cedida por parte de la empresa solicitante del crédito y no pueda ser cobrada la deuda en cuestión, **el factor cobrará intereses moratorios por día.**
- •Que los intereses moratorios son sumamente altos, ya que llegan a ser de no menos de tres veces que los intereses que se cobren en forma

Factoraje con Recurso.- Este es el más tradicional, es en donde el factor o factoring compra las Cuentas por Cobrar, pagando en una primera etapa aproximadamente entre 70 y 80% del valor de los documentos cedidos y reintegrando la diferencia (el saldo) una vez que se realiza la cobranza.



Pagare de Garantía o Recurso.- otorgado por el cedente para garantizar el correcto pago de las obligaciones asumidas por él a la empresa de factoraje en caso de no poder recuperar la cartera vendida.

Factoraje a Proveedores.- En este caso se establece una línea de crédito para que los proveedores, trasladen sus Cuentas por Cobrar que se generaron por las ventas de bienes y/o servicios al factor. Esto permite vender a crédito y cobrar de contado.

Esta operación se realiza por el 100% del valor del título de crédito y exactamente por el plazo contratado para su pago.

Un ejemplo de éstos son:

- Almacenes (Aurrera, Comercial Mexicana, Gigante, etcétera).
- Tiendas (Suburbia, Salinas y Rocha, Sears, etcétera)
- Empresas paraestatales (Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, etcétera).
- Empresas industriales proveedoras de materias primas (Vitro, Tolteca, etcétera).
- Restaurantes (Las Puertas, Hacienda de los Morales, Maxims, Vips, etcétera).
- Unidades comerciales de otros tipos.

De esta manera, si usted tiene como proveedor a alguna de estas instituciones le será más fácil tener acceso al servicio.

Recuerde que se puede presentar el caso de que la empresa. cliente o cedido no pague puntualmente su factura, por lo que entonces el factor cobrará intereses moratorios al proveedor o cedente los cuales serán sin duda alguna del doble al triple de las tasas del mercado, y en este caso para evitar el cobro de los intereses moratorios el proveedor puede pagar los adeudos de la empresa al factor.



De solicitar un periodo de gracia mayor con el factor se incurre en un costo, pero no mayor al que generaría una tasa de interés, además en caso de cumplirse puntualmente el pago del título de crédito por parte de la empresa se otorgará un descuento por pronto pago.

Una opción más es que se escojan cuidadosamente a las empresas a ceder por parte del proveedor de acuerdo con la experiencia crediticia.

Factoraje Internacional

Bajo esta modalidad la empresa garantiza la cobranza de sus ventas en el extranjero.

Para este efecto el factor debe ser miembro o socio de alguna asociación internacional de factoraje, empresa de factoraje u otros en el extranjero para poder tener cobertura internacional y poder minimizar así el riesgo de falta de pago ó pago oportuno de la empresa compradora extranjera, por incapacidad, incumplimiento, insolvencia, falta de liquidez, etcétera.

Características de esta operación

Para solicitar este servicio se debe cumplir con los requisitos cabalmente, tanto en plazos como en fechas de entrega, calidad y producto.

El factoraje internacional consta de:

- Administración de las Cuentas por Cobrar.
- Gestión de las Cuentas por Cobrar.
- Cobranza de la cartera en el extranjero.
- Opción de financiamiento.
- Cobertura del 100% del valor de la factura motivo de la operación en el extranjero.
- El pago al exportador será del 100% por parte del **factor** a más tardar a los 90 días después de la fecha de vencimiento de los documentos. Esto **independientemente** de que sea cobrado o no el título de crédito y menos los costos del servicio.
- Bajo el supuesto de que no se pudieran cobrar o realizar los títulos de crédito en el tiempo programado el exportador no incurrirá en gastos extras de cobranza adicionales.
- La moneda o divisa que se utilizará para la transacción será la contemplada en la factura.



- Plazo de las operaciones: proporcionándose en operaciones a plazo quedando excluidas las establecidas a la vista.

Factoraje Sobre Pedido

Bajo este esquema se ofrece financiamiento con anticipos de 40% aproximadamente por parte del Factor sobre el monto total de los pedidos en firme y con plazos máximos de hasta 90 días.

Factoraje con Cobranza Directa y Cobranza Delegada

Se debe aclarar si se puede delegar la cobranza en los documentos cedidos o no, o sea que se le puede indicar al factor que cobre o no los documentos que le fueron cedidos y si el cedente los cobrará.

Cualquiera de estas dos formas de cobranza se puede aplicar a las formas antes mencionadas.

Factoraje con Cobranza Directa

En esta operación se transmiten los derechos de cobranza de sus títulos de crédito (Cuentas por Cobrar) a factor, éste realiza la cobranza de ellos.

Factoraje con Cobranza Directa sin Financiamiento

Se puede solicitar el servicio de cobranza de títulos de crédito sin solicitar el servicio de financiamiento de las Cuentas por Cobrar. Esto quiere decir que no habrá una transferencia de las Cuentas por Cobrar legalmente, sólo se solicitará el servicio de cobranza y no habrá financiamiento por parte de la empresa factor.

Factoraje con Cobranza Delegada

En este tipo de servicio el solicitante del servicio de factoraje solamente está interesado en la liquidez y no en que se realice la cobranza de los documentos cedidos. En ocasiones el factor es quien decide si acepta este tipo de cobranza o no, esto en función de la solvencia de la cartera de clientes del solicitante del servicio.



Ejemplo:

Supongamos que tenemos un documento cuyo valor nominal es de \$ 100,000.00. El factoraje, nos cotiza una tasa de descuento de 15% y el documento le quedan 20 días por vencer.

¿Cuánto vamos a recibir si lo descontamos hoy?

Respuesta:

Aplicando la formula de descuento tenemos lo siguiente:

$$P = VN (1 - ((TD*N)/360))$$

En donde:

- P** Precio pagado por el documento
- VN** Valor nominal que expresa el documento
- TD** Porcentaje de la tasa de descuento
- n** Plazo que queda por vencer del documento

- P = ¿?
- VN = \$ 10,000.00
- TD = 15.00%
- n = 20 Días

$$\begin{aligned} \text{Entonces } P &= 10,000.00 (1 - (0.15*20/360)) \\ P &= 10,000.00 (1 - 0.008333) \\ P &= 10,000.00 (0.991667) \\ P &= 9,916.67 \end{aligned}$$

El importe pagado por Factor fue de \$9,916.67; habiendo pagado un financiamiento de \$83.33 por el documento cedido.



Ejemplo:

La empresa Administración Financiera, S.A. de C.V., requiere de liquidez para cumplir compromisos inmediatos con proveedores, por lo que decide ceder los derechos de parte de su cartera con la empresa Factor, S.A. de C.V.; las características de la operación son:

Datos:

Títulos de crédito cedidos:	10
Fecha de la operación (operación con cliente):	18 de septiembre de 2008
Fecha del contrato con el Factor:	23 de septiembre de 2008
Tasa de descuento anual (TIIE + 8 pts):	16.00%
La TIIE del mes de agosto fue 8.00%, por lo que la tasa a cobrar será de 16.00%.	
Aforo:	15%
(% que se aplicará para determinar la garantía)	
Fecha de vencimiento de la cartera:	18 de octubre de 2008
Días Aforados:	25 días
(Días cubiertos)	
Valor Nominal de los documentos:	\$ 1,000,000.00



Operación:

Valor Nominal:	\$ 1,000,000.00
Menos Aforo del 15% (garantía)	1,500,000.00
Igual a Valor Aforado: (Monto a cubrir)	\$ 8,500,000.00
Menos Descuento: (25 días de financiamiento)	94,444.45
Cantidad que entrega Factor:	\$ 8,405.555.55

Calculo del Descuento:

Aplicando la formula de descuento tenemos lo siguiente:

$$P = vn (1 - ((td*n)/360))$$

En donde:

- P** Precio pagado por el documento
- vn** Valor nominal que expresa el documento
- td** Porcentaje de la tasa de descuento
- n** Plazo que queda por vencer del documento

$$\begin{aligned} P &= \text{¿?} \\ vn &= \$ 8,500,000.00 \\ td &= 16.00\% \\ n &= 25 \text{ Días} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Entonces } P &= 8,500,000.00 (1 - (0.16*25/360)) \\ P &= 8,500,000.00 (1 - 0.011111111111) \\ P &= 8,500,000.00 (0.98888888) \\ P &= 8,405,555.55 \end{aligned}$$

El descuento fue de \$94,444.45 y el importe entregado por Factor fue de \$8,405,555.55 por los documentos cedidos.