



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

# Administración de Cuentas por Cobrar

Autor: Prof. Angel Higuerey Gómez

Villa Universitaria, Enero 2007

## ÍNDICE

ÍNDICE	2
LAS CUENTAS POR COBRAR	3
Política de Crédito.	4
Las Normas de Crédito	5
Ejemplo	9
Análisis de Crédito.	12
Las Condiciones de Crédito	15
Descuento por Pronto Pago	15
Ejemplo	16
Período del Descuento por Pronto Pago.	18
Período del Crédito.	18
Política de cobranza	19
Ejercicios Propuestos	23
Primer Ejercicio	23
Segundo Ejercicio	23
Tercer Ejercicio	24
Cuarto Ejercicio	24
Preguntas para su análisis.	25
BIBLIOGRAFÍA básica	26

## LAS CUENTAS POR COBRAR

Otra de las partidas con que uno se encuentra al analizar el Estudio del Capital del Trabajo son las Cuentas por Cobrar. Esta en muchas Empresas representan un porcentaje bastante alto de los activos Circulante. ¿Pero que son las Cuentas por Cobrar y a que se debe su importancia? Las Cuentas por Cobrar no es mas que la extensión de un crédito comercial a los clientes por un tiempo prudencial; en la mayoría de los casos, es un instrumento utilizado por la mercadotecnia para promover las ventas y por ende las utilidades. El autor Gitman L.(1996. p94) opina que las cuentas por cobrar representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta, con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos. De aquí su importancia, en el empuje que le pueden dar a maximizar la Empresa, lo que va a depender una buena Administración de las cuentas por Cobrar.

En vista de que las Cuentas por Cobrar son necesarias, de cuerdo a lo comentado anteriormente, el Administrador Financiero debe tratar de minimizar la inversión mientras mantienen un nivel adecuado de servicio. El administrador Financiero tiende a ejercer un control directo sobre las cuentas por cobrar. Existen tres aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en la Administración de las Cuentas por Cobrar, y son los siguientes:

Política de Crédito  
Términos Crediticios  
Políticas de Cobranzas

Se

debe evaluar estos

aspectos en un futuro cambio comparándolo con la situación actual; es decir que nuestro estudio estará centrado en la inclusión de nuevos aspectos y determinar si son o no convenientes para la empresa.

## ***Política de Crédito.***

Son las normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder; es importante destacar que, una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos.

Por esto en el establecimiento de la política de crédito tiene un papel fundamental el Ejecutivo Financiero, quien mediante la evaluación y análisis que el haga va a servir para el establecimiento de las políticas. Entonces ¿Cuáles van a ser los objetivos de la política de crédito? Su objetivo, como ya hemos dicho, es promover las ventas, por consiguiente debe cuidarse que su empleo ayude a maximizar las utilidades de la Empresa y el rendimiento de la inversión. Esto debido, a que a veces se abusa del crédito y este deja de ser atractivo en lo que respecta al rendimiento de la inversión.

Ahora bien, el nivel de las Cuentas por Cobrar, va a estar determinado por dos (2) factores que son: El volumen de las Ventas a Crédito y el Período Medio de Cobro, es decir, desde el momento en que se efectúe la venta a crédito hasta que realmente estas se hacen efectiva. El Periodo Medio de Cobro va a estar influido por aspectos que no son controlables por la Administración, como es el caso de las condiciones económicas por la que esté atravesando el país, y por otros que si pueden ser controlables por la Administración de la Empresa, que son:

El estándar de Crédito; que está comprendido por el máximo riesgo a que esta dispuesta aceptar la Empresa en cuentas por Cobrar; es decir, va a depender la flexibilidad o restricción que quiera dar la Empresa al otorgar créditos, en otras palabras, son las condiciones mínimas que debe cumplir el cliente para poder ser beneficiario de un crédito.

Las condiciones del crédito que van a estar estipulada por los parámetros en los que se va a otorgar el crédito: aquí se encuentran los siguientes:

- El plazo concedido, que es el período máximo permitido por la Empresa para que el cliente cancele la deuda
- El Descuento por Pronto Pago, si lo hubiera, del que van a poder disfrutar los clientes si cancelaran en el plazo concedido; se conoce mas que todo por 2/10 n/30.
- La Garantía que se le va a exigir al cliente, o que documentos van a respaldar la transacción, ya que no todos los clientes son iguales.

Todo esto nombrado con los literales “a” y “b”, van a ser las variables que puede manejar el Administrador Financiero para determinar o establecer las políticas de Crédito, y son los aspectos a evaluar mediante su variación para determinar la mejor política de crédito para la Empresa. Las primera va a ser lo que estudiaremos en las políticas de crédito, y las segunda las estudiaremos en el otro punto como Términos Crediticios.

Dentro de las políticas de crédito, necesitamos estudiar lo referente a:

- Normas de Crédito
- Análisis del Crédito

**Las Normas de Crédito**

Las normas de crédito de una Empresa definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente. Aquí se evalúa: la reputación crediticia, referencias de crédito, periodo de pago promedio y ciertos índices financieros que proporciona una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito.

En este tema interesan las variables que debe considerarse cuando una empresa examina la posibilidad de ampliar o restringir sus normas de crédito. Las variables más importantes que deberán considerarse al evaluar los cambios propuestos son:

**Volumen de Ventas:** el cambio de las normas de crédito modifica el volumen de ventas. Si se amplía los patrones de créditos, se espera que aumenten las ventas; todo lo contrario de una restricción en los patrones de crédito que hará que las ventas disminuyan.

**Inversión en cuentas por cobrar;** existe un costo asociado al mantenimiento de las Cuentas por Cobrar. Cuanto mas alto se el promedio en cuentas por cobrar, tanto mas costoso será mantenerlos.

Si la empresa hace mas flexible sus políticas de crédito, el nivel promedio de cuentas por cobrar aumentarán, trayendo como consecuencia un mayor costo en el mantenimiento de las cuentas por cobrar.

¿Porqué se incrementan las Cuentas por Cobrar?

Cambio en las Ventas; las ventas crecientes darán como resultado mas cuentas por cobrar y las ventas decrecientes producirán menores promedios en cuentas por cobrar. Cuando se amplían los términos crediticios, se otorgan créditos a clientes con menor reputación crediticia, quienes quizás tardaran mas en pagar sus deudas.

La implementación de patrones suaves, para el análisis de crédito, tendrá como consecuencia clientes morosos y el aumento d las cuentas por cobrar promedio.

**Gastos por cuentas incobrables.** La probabilidad (o riesgo) de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se suaviza las normas de crédito y se reduce cuando estas se vuelven mas estrictas.

En resumen, si se suaviza las normas de crédito, tendrán los siguientes efectos sobre las utilidades:

RENGLÓN	SENTIDO DEL CAMBIO	EFFECTO SOBRE LAS UTILIDADES
Volumen de Ventas	Incrementa	+
Período Promedio de Cobro	Incrementa	-
Gastos en Cuentas Incobrables	Disminuye	-

Si la empresa hiciera más estricta las normas de crédito tuviese todo el efecto contrario.

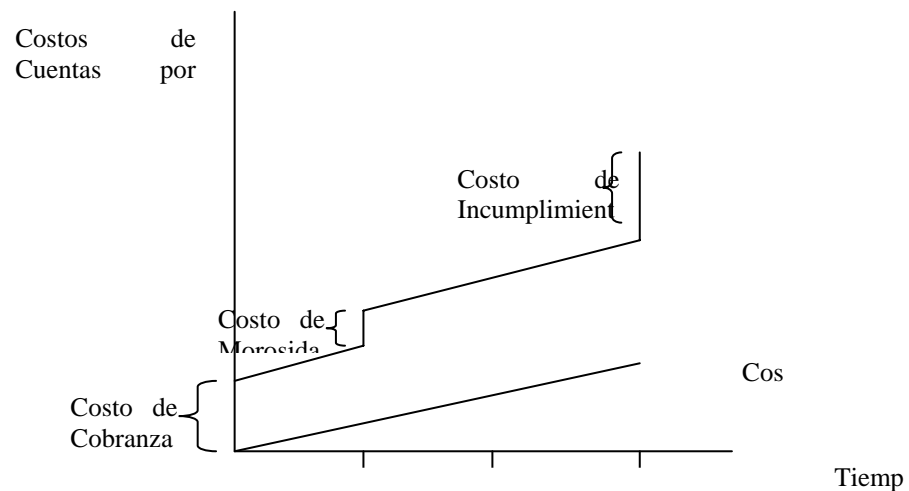
Esto se debe evaluar a través del efecto que produce un cambio en las normas crediticias sobre la contribución de las utilidades, el costo de Inversión marginal en cuentas por cobrar y el costo de los gastos por cuentas incobrables.

El procedimiento para evaluar un cambio en Política de Créditos y Cobranza para así determinar cual es la mejor, va a ser en comparando las utilidades marginales originales por un incremento en las ventas o una agilización en la rotación de Cuentas por Cobrar; con los costos marginales que ocasionan esa nueva política.

Entre los costos a considerar en la evaluación, nos encontramos con:

- Costos de Cobranza: son los costos adicionales propios del Departamento de Crédito y Cobranza, entre ellos se encuentran: gastos de personal, papelería, teléfonos, honorarios, entre otros.
- Los Costos de Capital, que van determinados por los recursos invertidos para financiar la cuenta por cobrar, es decir los pagos de materia prima, distribución y de personal
- El Costo de Morosidad, que es el costo en que se incurre cuando el cliente se atrasa en el pago. La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, es lo que comúnmente se conoce como el costo de oportunidad.
- El Costo de Incumplimiento, que se incurre cuando el cliente no paga definitivamente. Aquí la Empresa pierde todos los demás costos así como el de los artículos vendidos y no pagados.

Gráficamente podríamos ver estos costos de la siguiente manera:



Para la comparación entre un plan actual y un plan propuesto, se puede seguir los siguientes pasos, que como se expuso anteriormente, va a estar basado en la comparación de los beneficios marginales con los costos marginales.

**Primer paso:** Se calcula la Utilidad Marginal, mediante el uso de un Estado de Utilidad comparativo. También se puede calcular primero el incremento en las ventas y luego el aumento en los costos, para luego hallar la utilidad marginal.

**Segundo paso:** Determinar el costo de la Inversión marginal en cuentas por cobrar, es decir, cual es el monto que está invertido en las cuentas por cobrar promedio por cada plan y luego se restan para hallar el costo de la inversión marginal.

**Tercer paso:** Se aplicará el costo de oportunidad, al costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar y el cual se le restará a la utilidad marginal. En caso de que la inversión en cuentas por cobrar del plan propuesto sea menor que el plan actual, se considerará como un ahorro, y se le sumará a la utilidad marginal, calculada anteriormente.

**Cuarto paso:** se calcula el costo del Descuento, en caso de que se otorgue, que va a ser el producto del descuento ofrecido, multiplicado por la estimación de los que piensan aprovechar el descuento.

**Quinto paso:** Igualmente debe calcularse el costo marginal en cuenta malas, que va a ser la diferencia entre el costo de las cuentas malas del plan actual menos el costo de las cuentas malas del Plan Propuesto.

**Sexto paso:** Una vez obtenido todos estos resultados se procede a hacer su comparación entre los beneficios (paso uno) menos todos los costos determinados en los puntos dos, tres, cuatro y cinco, tomando en cuenta que si es un ahorro el mismo debe ser sumado.

Se debe tomar en cuenta que cuando la rotación de las cuentas por cobrar disminuye el período medio de cobro va aumentar, lo que quiere decir que las cuentas van a tardar mas en hacerse efectivo, por lo tanto va a surgir un nuevo costo, que va a ser el monto de aquellas cuentas que antes e recuperaban en menor tiempo y ahora se van a realizar en una mayor tiempo, por consiguiente, su valor no va a ser el costo de venta sino el precio de venta, por lo expuesto.

Una vez hecha esta comparación se determinará si el Plan Propuesto es rentable y si debe ser aceptado. Los cambios en la Política de Crédito no se hacen bruscamente, sí no mas bien lentamente, ya que existe mucha incertidumbre, hasta así llegar a una política de crédito optima.

### Ejemplo

Esto lo podemos ver mejor a través de la aplicación de un Ejemplo:

La empresa MINACA se dedica a la fabricación de lapiceros y los cuales tienen un precio de venta de Bs. 250 cada uno. Las ventas a crédito para el año pasado se ubicaron en 50.000 unidades. Se ha calculado el costo variable unitario en Bs. 150 y el costo unitario promedio, dado el volumen de ventas de 50.000 unidades en Bs. 200.

La empresa MINACA se encuentra estudiando una menor restricción de las normas de crédito que se esperan produzcan un incremento del 10% en las ventas

unitarias, un incremento en el período de cobranza promedio de su nivel actual de 35 días a 45 días, y un aumento en los gastos de Cuentas incobrables de un nivel de 1,5% a 2%. El rendimiento requerido sobre la inversión es del 30%.

1) Existen dos (2) métodos par el cálculo de la Contribución de las Utilidades

a) Método Largo

Plan Propuesto			
Ingresos por Ventas	55.000 * 250		13.750.000
Menos:	Costos Variables	55.000 * 150	8.250.000
	Costos Fijos (*)		2.500.000
	Utilidad sobre Ventas	(A)	<u>3.000.000</u>
Plan Actual			
Ingresos por Ventas	50.000 * 250		12.500.000
Menos:	Costos Variables	50.000 * 150	7.500.000
	Costos Fijos		<u>(10.000.000)</u>
	Utilidad sobre Ventas	(B)	2.500.000
	Utilidad Marginal en Ventas =(A-B)		500.000

Cálculo de los Costos Fijos:

CUP = Costo Unitario Promedio  
CFU = Costo Fijo Unitario

$$CUP = CFU + CVU \Rightarrow CFU = CUP - CVU$$

CVU = Costo Variable Unitario

$$CFU = 200 - 150 \Rightarrow CFU = 50$$

CFT = Costos Fijos Totales

Luego tenemos que

$$CFT = CFU * UnidadesBA \Rightarrow CFT = 50 * 50.000 \Rightarrow CFT = 2.500.000$$

Método Abreviado; puede ser de dos formas: por unidad o monetario

Por Unidad

$$UMV = (PVU - CVU) \Delta X$$

$$UMV = (250 - 150) * (55.000 - 50.000) \Rightarrow$$

$$\Rightarrow UMV = 100 * 5.000 \Rightarrow UMV = 500.000$$

Monetario

$$UMV = \left(1 - \frac{CVU}{Ventas}\right) \Delta Ventas$$

$$UMV = \left(1 - \frac{7.500.000}{12.500.000}\right) (13.750.000 - 12.500.000) \Rightarrow (0,4) * (1.250.000) \Rightarrow UMV = 500.000$$

2) Calcular el Costo de Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar (CIMCC)

a) Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar (IPCC); la cual debe hacerse para cada una de las dos propuestas, y para lo cual se va a emplear las siguientes fórmulas:

$$IPCC = \frac{CostodeVenta}{RCC} \Rightarrow IPCC = \frac{CPU * X}{\frac{360}{PMC}}$$

El Costo de Venta puede ser hallado por la siguiente fórmula

$CostodeVenta = CPU * X$  o si se trabajo por el método largo tomarlo de allí.

$$RCC = \frac{360}{PMC}$$

#### IPCC Plan Actual

$$CostodeVenta = 200 * 50.000 \Rightarrow CostodeVenta = 10.000.000$$

$$RCC = \frac{360}{PMC} \Rightarrow RCC = \frac{360}{35} \Rightarrow RCC = 10,29$$

$$IPCC = \frac{CostodeVenta}{RCC} \Rightarrow IPCC = \frac{10.000.000}{10,29} \Rightarrow IPCC = Bs.971.817$$

#### IPCC Plan Propuesto

$$CostodeVenta = (CUP * X) + (\Delta X * CVU) \Rightarrow (200 * 50.000) + (5.000 * 150) = 10.750.000$$

$$RCC = \frac{360}{PMC} \Rightarrow RCC = \frac{360}{45} \Rightarrow RCC = 8$$

$$IPCC = \frac{CostodeVenta}{RCC} \Rightarrow IPCC = \frac{10.750.000}{8} \Rightarrow IPCC = Bs.1.343.750$$

Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar (IMCC)

IPCC Plan Propuesto	1.343.750
IPCC Plan Actual	981.817
IMCC	371.933

Costo de la Inversión marginal en Cuentas por Cobrar

$$CIMCC = IMCC * Rendimiento Requerido$$

$$CIMCC = 371.933 * 30\% \Rightarrow CIMCC = 111.579,9$$

Determinar el Costo de las Cuentas Malas Marginales (CCMM)

Costo de Cuentas malas Plan Propuesto	(55.000*250) (2%)	275.000
Costo de Cuentas malas Plan Actual	(50.000*250) (1,5%)	187.500
Costo de Cuentas malas Marginales		<u>87.500</u>

Decisión

	UMV	500.000 .
Menos:	CIMCC	(111.579,9)
Menos:	CCMM	(87.500) .
	Utilidad Neta Marginal	<u>300.920,00</u>

Se debe aceptar el proyecto, puesto que el plan propuesto contribuye con una utilidad neta de Bs. 300.920.

#### Análisis de Crédito.

La empresa debe estimar la cantidad máxima de créditos que puede otorgársele a un cliente, esto es lo que se conoce como Línea de crédito; esta se establece para la comprobación del crédito de un cliente importante cada vez que este efectúe una compra a crédito.

Para evaluar el crédito en una forma individual, es decir, analizar una solicitud de crédito de un cliente determinado; ya que no es posible conceder crédito a todo el que lo solicite, es necesario hacer una evaluación. Par hacer una evaluación del cliente que desea que desea el crédito nos vamos a apoyar en las normas tradicionales, llamadas comúnmente las cinco (5) "C", que son las siguientes:

**Carácter:** que podría definirse como solvencia, que es la probabilidad de que el cliente trate de hacer honor a sus obligaciones, su moral.

**Capital de Crédito:** que se va a medir por la posición financiera general del cliente, puede ser determinado por el uso de razones.

**Capacidad de Cancelación:** por parte del cliente, que va a estar determinado por el volumen de los activos de mayor liquidez que él posea.

**Condiciones de Crédito:** que tiene que ver con el efecto producido en la empresa las tendencias económicas o acontecimientos especiales que pueda producir que se determine la capacidad de pago del cliente.

**Colateral del crédito:** esta representado por los activos que el cliente puede poner en garantía para darle seguridad al crédito

Se ha hecho un análisis cualitativo de un cliente, pero como se puede medir el riesgo de un cliente. Existen varias formas, una sería la capacidad intuitiva que se va formando el Gerente Financiero, a través de los años y de haber estudiado y analizado muchas solicitudes de crédito. Existen técnicas estadísticas como el análisis discriminante, mediante el cual se intenta determinar los riesgos potencialmente bueno de los potencialmente malos.

También se puede lograr distinción si se pueden identificar las diversas características que históricamente han influido en la aceptabilidad del cliente y comparándolas con las normas históricas que definen los buenos y malos riesgos, asignándoles una puntuación a cada uno de ellos.

Otra forma de evaluar el crédito es a través de la utilización de razones financieras, como son la de Liquidez, Solvencia y Rentabilidad y visualizando dos o más Estados Financieros se puede evaluar su proyección.

También se puede emplear otra técnica estadística como es el análisis de regresión que nos permite identificar aspectos que se pueden considerar que van a influir en la capacidad e pago de un cliente.

La información necesaria para cuantificar y evaluar el riesgo puede ser obtenido de las siguientes fuentes:

Estados Financieros proporcionados por el cliente, los cuales deben estar certificados por Contador Público, si fueran los auditados mejor.

Referencias bancarias, a través de los bancos se pueden obtener información importante, la misma debe ser solicitada con mucha discreción, a veces la misma

puede ser solicitada a otros bancos, a través del Banco donde poseemos nuestras cuentas, esto va a depender de las buenas relaciones que se tenga.

Referencias comerciales, las cuales pueden ser solicitadas a través de otras Empresas, quienes nos pueden informar el comportamiento del cliente con respecto a su obligación.

A través de Oficinas especializadas de información, en Venezuela se cuenta con SIDARCRE, que es una Empresa que establece un contrato con diferentes compañías, para que por medio de una cuota mensual ellas puedan recibir información con respecto a los créditos y experiencias de pagos de varios clientes, comprometiéndose también a informar mensualmente sobre el comportamiento y la experiencia de sus clientes.

La mejor fuente de información es la experiencia propia con la Empresa.

Una vez que se la ha asignado el riesgo al cliente, debe estipularse el monto del crédito a otorgar, hay que fijar un limite para el crédito, a los clientes más confiables se les otorgará mas crédito, a los de mayor riesgo su crédito será menor.

Una forma de decidir si se le concede o no crédito al cliente por un determinado monto, va a depender así como del monto de la venta, del margen de utilidad y de la inversión promedio en cuentas por cobrar, así como de la probabilidad de que el cliente sea solvente.

Le rentabilidad que se espera obtener de una venta a crédito, va a ser la comparación entre la utilidad esperada y la inversión promedio en cuenta por cobrar;

por ejemplo:  $UtilidadESperada = Ventas * MargendeUtilidad$

$$InverseiónPr omedioCuentasporCobrar = \frac{Ventas * PeríodoPr omediodeCobro}{360}$$

La Rentabilidad se va a determinar por una simple regla de tres, es decir:

Utilidad esperada  $\longleftrightarrow$  X

Inversión Promedio Cuentas por Cobrar  $\longleftrightarrow$  10

Este resultado va a ser siempre y cuando el cliente sea 100% solvente, es decir que el cliente no caiga en insolvencia. Para determinar la probabilidad de que un cliente sea solvente, podemos apoyarnos en la siguiente formula:

$$P = \frac{UE - IPC * i}{0,5[UE - (IPC * i)] + IPC} \quad P = \text{Probabilidad de que el cliente sea solvente}$$

UE = Utilidad esperada en la venta

IPC = Inversión promedio en cuentas

## Las Condiciones de Crédito

Las Condiciones de Crédito de una empresa especifican los términos de pago estipulados para todos los clientes que operan a crédito.

Las condiciones de Crédito suelen especificarse así:  $\frac{3}{10}/\frac{n}{30}$  lo que significa que el comprador obtiene un descuento del 3% si paga dentro de los 10 días siguientes a la iniciación del crédito; si el cliente no aprovecha tal descuento por pronto pago deberá pagar el monto total dentro de los 30 días siguiente al inicio del período del crédito. De esto se desprende que intervienen tres (3) factores que son:

- Descuento por Pronto Pago
- Período del Descuento por Pronto Pago

### Descuento por Pronto Pago

Cuando una empresa establece por primera vez, o incrementa al actual descuento por pronto pago; tendrá los siguientes efectos sobre las utilidades.

RENLÓN	SENTIDO DEL CAMBIO	EFECTO SOBRE LAS UTILIDADES
Volumen de Ventas	Incrementa	+
Período Promedio de Cobro	Disminuye	+
Gastos en Cuentas Incobrables	Disminuye	+
Utilidad por Unidad	Disminuye	-

Si la empresa disminuyera el Descuento Por Pronto Pago tuviese todo el efecto contrario.

### Ejemplo

Esto se puede ver mejor a través de un ejemplo: Supóngase que ala Empresa MINACA desea implementar una política de descuento en efectivo del 5% por pronto pago dentro de los 10 días después de la compra. El tiempo promedio actual de cobranzas de la empresa es de 35 días. Las ventas a crédito se ubicaron en 50.000 unidades para el año anterior; con un costo variable de Bs. 150 por unidad y el Costo promedio por unidad fue de Bs. 200 para el nivel de ventas de 50.000 unidades. La empresa espera que al establecer el descuento por pronto paga el 75% de sus cliente tomen el descuento, que las ventas se incrementen en un 10% y que el Período Promedio de Cobro se reduzca a 20 días. El precio de Venta unitario es de Bs. 250 y se espera que no cambie para el próximo año. Los gastos por cuentas incobrables se espera que disminuya del nivel actual de 1,5% al 1% del valor de las ventas. El rendimiento requerido por la inversión es del 30%.

Contribución de las Utilidades

$$UMV = (PVU - CVU)\Delta X$$

$$UMV = (250 - 150) * (55.000 - 50.000) \Rightarrow UMV = 100 * 5.000 \Rightarrow UMV = 500.000$$

Calcular el Costo de Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar (CIMCC)

Cálculo de la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar (IPCC);

**IPCC Plan Actual**

$$CostodeVenta = 200 * 50.000 \Rightarrow CostodeVenta = 10.000.000$$

$$RCC = \frac{360}{PMC} \Rightarrow RCC = \frac{360}{35} \Rightarrow RCC = 10,29$$



$$IPCC = \frac{\text{Costo de Venta}}{RCC} \Rightarrow IPCC = \frac{10.000.000}{10,29} \Rightarrow IPCC = Bs.971.817$$

Se acepta la proposición de ofrecer un Descuento por Pronto pago por cuanto el mismo contribuye con una utilidad de Bs. 249.878,5

### IPCC Plan Propuesto

$$\text{Costo de Venta} = (CUP * X) + (\Delta X * CVU) \Rightarrow (200 * 50.000) + (5.000 * 150) \Rightarrow 10.750.000$$

$$RCC = \frac{360}{PMC} \Rightarrow RCC = \frac{360}{20} \Rightarrow RCC = 18$$

$$IPCC = \frac{\text{Costo de Venta}}{RCC} \Rightarrow IPCC = \frac{10.750.000}{18} \Rightarrow IPCC = Bs.597.222,22$$

### Período del Descuento por Pronto Pago.

El efecto neto de los cambios en el Período del Descuento por pronto pago es difícil de analizarlo "...debido a que los clientes antiguos que cancelaban más temprano lo hacen ahora mas tarde, y disminuye, por que aquellos clientes que no tomaban el descuento anterior, lo hacen ahora y cancelan mas temprano" Paredes G., (1995,161). Si una empresa aumenta el período de Descuento por Pronto Pago, podemos esperar los siguientes cambios:

### Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar (IMCC)

IPCC Plan Propuesto	597.222,22
IPCC Plan Actual	981.817 .
IMCC	(374.595, )

### Costo de la Inversión marginal en Cuentas por Cobrar

$$CIMCC = IMCC * \text{Re ndimiento Re querido}$$

$$CIMCC = (374.595) * 30\% \Rightarrow CIMCC = 112.378,50(\text{ahorro})$$

### Determinar el Costo de las Cuentas Malas Marginales (CCMM)

Costo de Cuentas malas Plan Propuesto	(55.000*250) (1%)	137.500
Costo de Cuentas malas Plan Actual	(50.000*250) (1,5%)	187.500
Costo de Cuentas malas Marginales	(AHORRO)	<u>(50.000)</u>

### Costo del Descuento por pronto pago (CDPP)

$$CDPP = (\% \text{Dscto Ofrecido}) (\text{Quienes aprovechan el Descuento})$$

$$CDPP = 5\% [(75\%) (55.000) (250)] \Rightarrow CDPP = 5\% (10.312.500) \Rightarrow CDPP = Bs.515.625$$

Si la empresa disminuyera el período de Descuento Por Pronto Pago tuviese todo el efecto contrario.

### Decisión

	UMV	500.000 .
Mas:	CIMCC (ahorro)	112.378,5
Mas:	CCMM (ahorro)	50.000 .
Menos:	CDPP	<u>(515.625 )</u>
	Utilidad Neta Marginal	146.753,50

RENGLÓN	SENTIDO DEL CAMBIO	EFFECTO SOBRE LAS UTILIDADES
Volumen de Ventas	Incrementa	+
Período Promedio de Cobro, debido al pago mas temprano de quienes no aprovechaban el descuento	Disminuye	+
Período Promedio de Cobro, debido al pago diferido de quienes utilizaban el descuento anteriormente	Incrementa	-
Gastos en Cuentas Incobrables	Disminuye	+
Utilidad por Unidad	Disminuye	-

### Período del Crédito.

Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad. Un incremento en el Período de crédito provocará los siguientes efectos.

RENGLÓN	SENTIDO DEL CAMBIO	EFFECTO SOBRE LAS UTILIDADES
Volumen de Ventas	Incrementa	+
Período Promedio de Cobro	Incrementa	-
Gastos en Cuentas Incobrables	Incrementa	-

Si la empresa disminuyera el período de Período del Crédito tuviese todo el efecto contrario.

## Política de cobranza

El monto de las cuentas por Cobrar así como la antigüedad de las mismas, va a depender de la política de cobro establecida por la Empresa. La Política de Cobro no es mas que los diferentes procedimientos que va a utilizar el Departamento de Crédito y Cobranza para agilizar el período promedio de cobro, así como disminuir el período de morosidad y las pérdidas por incobrables. De allí la importancia de establecer buenos y efectivos procedimientos. A mayor esfuerzo por el Departamento de Cobranza menor serán las pérdidas en cuentas incobrables, por consiguiente, un mayor gasto en el Departamento de Cobranza para cubrir sus acciones, va a traer consigo un aumento en la rentabilidad de la Empresa, ya que se supone que van a disminuir las pérdidas en cuentas incobrables.

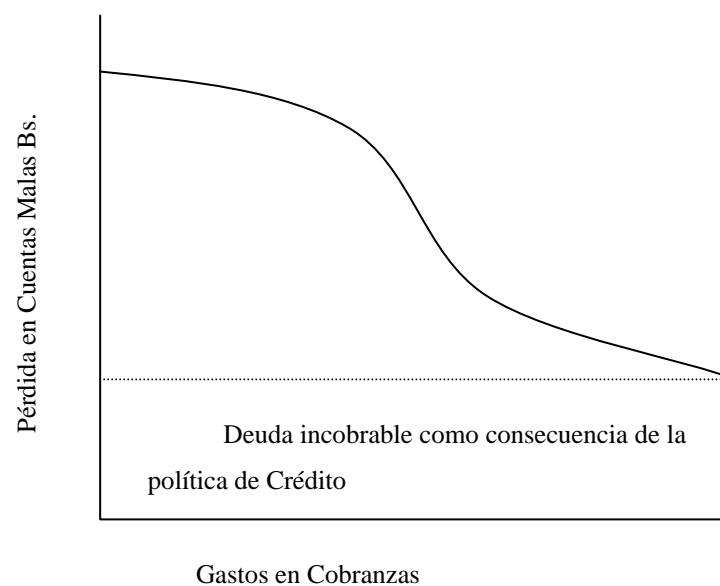
Es importante que el Director encargado de las cuentas por cobrar, esté vigilando el historiar tanto de la cartera de crédito, así como aquellos casos en particular que se observe un atraso en el período de pago. Cuando un cliente en particular ha superado su período promedio de cobro, debe llamar la atención y se debe fijar hacia el todas las herramientas con que se cuentan (recordatorio, telegramas, llamadas telefónicas, etc) para forzar al cliente a que cancele la deuda; teniendo cuidado en no sobrepasarse ni ofender la capacidad de crédito de aquellos clientes<sup>19</sup> que han debido su atraso a factores externos.

El Director Financiero se puede apoyar en el análisis de antigüedad de saldos, para detectar si los esfuerzos del Departamento de cobro están surtiendo efectos. En el Análisis de Antigüedad de Saldos se van a representar las cuentas por cobrar en Bolívares (Bs.) y porcentajes (%) de acuerdo a sus días de vencido. Un incremento sustancial en un intervalo o parámetro de vencimiento, nos va a llamar la atención forzándonos a hacer un análisis más minucioso y determinar las causas que lo originaron para plantear los correctivos.

A través del análisis de antigüedad de saldo se puede ver el comportamiento del cliente, a medida que va pasando el tiempo, y detectar cualquier irregularidad en su historiar de pago.

Como ya se comento anteriormente, el nivel de gastos de cuentas incobrables va a depender tanto de la política de cobranza como de la política crediticia. El nivel de cuentas malas que se relaciona con la política crediticia será constante, todo lo contrario de que depende de la política de cobranza , la cual hará que disminuya cuando este se incrementa.

Lo expuesto anteriormente se puede observar mejor en la siguiente gráfica:



El efecto que produce un incremento en la Política de Cobranza será el siguiente:

RENGLÓN	SENTIDO DEL CAMBIO	EFFECTO SOBRE LAS UTILIDADES
Volumen de Ventas	“Cero” o Disminuye	Cero o -
Período Promedio de Cobro	Disminuye	+
Gastos en Cuentas Incobrables	Disminuye	+
Gastos de Cobranzas	Incrementa	-

El volumen de ventas no se verá afectado por los gastos de cobranzas, porque recuerde que el cobro se va a realizar sobre los que se han demorado en pagar en el plazo establecido; pero podrá disminuir porque existirán clientes que no están conforme con el procedimiento establecidos y se sentirán molesto y decidirán no comprarle más a la empresa.

Si la empresa disminuyera los Gastos de Cobranza tuviese todo el efecto contrario.

Dentro de los Procedimientos para ejercer la Cobranza se encuentran los siguientes:

- Notificaciones por escrito. Se hace con el fin de recordar el vencimiento de la deuda; si es necesario se envía otra pero mas fuerte.
- Llamadas telefónicas
- Departamento de Cobranza
- Departamento Legal
- Visitas Personales
- Mediante Agencias de Cobranzas

- Recurso Legal

El orden citado anteriormente es casi siempre el orden que se sigue. Con respecto al Recurso Legal se puede decir que es el último recurso a utilizar y es el mas costoso.

Una vez que la Empresa ha evaluado las diferentes políticas de crédito y cobranza y determinara que no le es rentable, pero la situación económica hace que para poder incrementar las ventas es necesario financiarla, puede recurrir a los siguientes medios:

- Seguro de Crédito; existen compañías de seguro especializadas en asegurar a la empresa por cantidades excepcionalmente altas y en un período cualquiera; es muy costoso.
- Compañías financieras de grupo, algunas empresas han establecido subsidiarias, de su propiedad, para financiar sus cuentas por cobras; el costo de capital es menor que el anterior.
- La venta de cuentas por cobrar (factoring) consiste en vender las cuentas por cobrar a un factor (agente de ventas o comprador de cuentas por cobrar) conforme a un convenio negociado previamente. Algunos efectúan todas las operaciones del Departamento de Créditos. Algunos anticipan dinero automáticamente tan pronto como la cuenta quede abierta. Su costo va a depender de la comisión que cobre el agente.

Esto puntos son ampliados cuando se esté analizando el Financiamiento a Corto Plazo con Garantía.

## EJERCICIOS PROPUESTOS

### **Primer Ejercicio**

La empresa Founches C.A. en se encuentra estudiando conceder un descuento por pronto gago a sus clientes del 4%. Dentro de los 7 días siguientes a la venta. En la actualidad tiene Bs. 75.000.000 en ventas a créditos, representadas por 400.000 unidades de producto, y su período promedio de cobro es de 50 días. Si pone en práctica el descuento se espera que las ventas aumenten en 12% y se espera que el 80 % de sus clientes tomen el descuento. Se presume que después del cambio, el período promedio de cobro sea de 40 días, sin que exista diferencia en la costumbre de pago entre los clientes antiguos y los nuevos. Los costos variables son de Bs. 80,00 y el costo fijo es de 25.000.000. La tasa de rendimiento requerida sobre las inversiones en cuentas por cobrar es de 25 %. Los gastos de cuentas incobrables disminuirán de un nivel del 3,5 % al 3,0 %. Debería la empresa ampliar su período de crédito. (Supóngase un año de 360 días)

### **Segundo Ejercicio**

En la actualidad, la empresa Systems C.A. ofrece condiciones de 30 días netos. Tiene Bs. 60.000.000 en ventas, representadas por 400.000 unidades de producto, y su período promedio de cobro es de 45 días. Para estimular la demanda, la empresa puede ofrecer condiciones de 60 días netos. Si pone en práctica estas condiciones se espera que las ventas aumenten en 15%. Se presume que después del cambio, el período promedio de cobro sea de 75 días, sin que exista diferencia en la costumbre de pago entre los clientes antiguos y los nuevos. Los costos variables son de Bs. 80,00 y los fijos de Bs. 20.000.000,00 y la tasa de rendimiento requerida sobre las inversiones en cuentas por cobrar es de 20 %. Los gastos de cuentas incobrables se incrementarán de un nivel del 2,0 % al 3,5 %. Debería la empresa ampliar su período de crédito. (Supóngase un año de 360 días)

### **Tercer Ejercicio**

Las ventas de la Corporación ECOMODA” son en su totalidad a crédito y actualmente se ubican en 100.000 unidades de productos a un precio unitario de Bs. 20.000 y en estos momentos se encuentra estudiando suavizar las normas crediticias debido a la crisis por la que atraviesa el país y a que se espera que la tasa de inflación se ubique en 20%. Su período promedio de cobro es de 55 días. Si pone en práctica la política se espera que las ventas aumenten en 10%. Se presume que después del cambio, el período promedio de cobro sea de 60 días, sin que exista diferencia en la costumbre de pago entre los clientes antiguos y los nuevos. Los costos variables son de Bs. 8.000,00 y el costo promedio unitario fue de Bs. 15.000,00 para el nivel de venta de 100.000 unidades. La tasa de rendimiento requerida sobre las inversiones es del 22%. Se espera que con la implementación de la política de descuento los gastos de cuentas incobrables aumenten de un nivel del 2,5 % al 3,5 %. ¿Cree Usted que Debería la empresa implementar la nueva política que se está estudiando?. (Supóngase un año de 360 días)

### **Cuarto Ejercicio**

Las ventas de La Compañía Distribuidora de Bebidas “La Selecta” son en su totalidad a crédito y la tasa de rendimiento requerida sobre las inversiones es del 22%. Vende en la actualidad 70.000 Botellas a un precio unitario de Bs. 18.000 y en estos momentos se encuentra estudiando conceder un descuento por pronto gago a sus clientes del 4%, a aquellos que cancelen dentro de los 8 días siguientes a la venta. Su período promedio de cobro es de 55 días. Si pone en práctica el descuento se espera que las ventas aumenten en 12% y se espera que el 80 % de sus clientes tomen el descuento. Se presume que después del cambio, el período promedio de cobro sea de 45 días, sin que exista diferencia en la costumbre de pago entre los clientes antiguos y los nuevos. Los costos variables son de Bs. 8.000,00 y el costo promedio unitario fue de Bs. 15.000,00 para el nivel de venta de 70.000 unidades. Se espera que con la

implementación de la política de descuento los gastos de cuentas incobrables disminuyan de un nivel del 3,5 % al 2 %. ¿Cree Usted que Debería la empresa implementar la política del descuento por pronto pago que se está estudiando?. (Supóngase un año de 365 días)

## PREGUNTAS PARA SU ANÁLISIS.

Diga y comente que sucede cuando se hacen más estrictas las Normas Crediticias, con respecto al volumen de Ventas, Período Promedio de Cobro y los Gastos por Cuentas Incobrables, y el efecto que tendrá cada uno en las ventas. Justifique su respuesta.

Diga y comente que sucede cuando se aumenta el período del crédito, con respecto al volumen de Ventas, Período Promedio de Cobro y los Gastos por Cuentas Incobrables, y el efecto que tendrá cada uno en las ventas Justifique su respuesta.

Diga y comente que sucede cuando se disminuye el Descuento por pronto pago, con respecto al volumen de Ventas, Período Promedio de Cobro y los Gastos por Cuentas Incobrables, y el efecto que tendrá cada uno en las ventas Justifique su respuesta.

Diga y comente que se establece un Departamento de Cobranzas por primera vez en una empresa, con respecto al volumen de Ventas, Período Promedio de Cobro y los Gastos por Cuentas Incobrables, los gastos de cobranzas, y el efecto que tendrá cada uno en las ventas Justifique su respuesta.

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Altuve Godoy José Germán (2000) **Administración Financiera**. Mérida, Venezuela: Departamento de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.
- Block Stanley B. Y Hirt Geoffrey A (2001). **Fundamentos de Gerencia Financiera**. 9<sup>na</sup> Edición. Colombia: Irwin McGraw-Hill.
- Garay, Urbi y González Maximiliano (2005). **Fundamentos de Finanzas**. Con aplicaciones al mercado venezolano. Econoinvest, Ediciones IESA. Caracas
- Gitman Lawrence J.. (1996) **Fundamentos de Administración Financiera**. Tercera Edición. México: HARLA.
- Lahoud, Daniel. (2003). **Los principios de las finanzas y los mercados financieros**. Universidad Católica Andres Bello. Caracas
- Madroño Caio Manuel E. (1998) **Administración Financiera del Circulante**. México: Instituto Mexicano de Contaduría Pública A.C.
- Morles Hernández, Alfredo. (2000). **Mercados de instrumentos financieros e intermediación**. Universidad Católica Andres Bello. Caracas
- Paredes G., Fabricio (1995) **Problemas Selectos de Financiamiento I** Trabajo de Ascenso. Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de los Andes. Núcleo Trujillo, Venezuela
- Ross, Stephen A.; Westerfield Randolph W.; Jordan Bradford D. (2.000) **Fundamentos de Finanzas Corporativas**. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
- Van Horne, James (1993) **Administración Financiera**. Novena Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana SA.
- Van Horne, James C. y Wachowicz, Jr., John M. J. (1994) **Fundamentos de Administración Financiera**. Octava Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana SA.