

Finanzas en Mercadeo

Administración de Cuentas por Cobrar

¿Qué son las cuentas por cobrar?

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



CLASIFICACION

Se pueden clasificar de acuerdo a tres puntos de vista:

POR SU ORIGEN

POR SU CARÁCTER LEGAL

POR SU DISPONIBILIDAD.

CLASIFICACION

POR SU ORIGEN:

Comerciales. Se originan en una transacción comercial de transferencia de bienes o servicios de un ente a otro, **dentro del giro normal de operaciones de la empresa**, en forma repetitiva. Ejemplo: la venta de repuestos para automotores. Se conceden condiciones de crédito.

No comerciales. Son aquellas cuentas por cobrar que no provienen de la venta de bienes o servicios del giro de operaciones de la empresa. Deuda por Alquileres de muebles o inmuebles, venta de activos fijos al crédito, Préstamos a Empleados, Depósitos en garantía, Dividendos por cobrar, Reintegro del IVA, Pagos por Cuenta Ajena, etc.

Clasificación

(Origen)

- Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios. Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas en:
 - **Provenientes de ventas de bienes o servicios:** venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por la aceptación de una "factura" por parte del cliente; a estas se les suele llamar cuenta por cobrar a "clientes".
 - **No provenientes de venta de bienes o servicios:** Cuentas por cobrar a trabajadores, intereses por cobrar, alquileres por cobrar, reclamaciones por cobrar a compañías de seguros, reclamaciones judiciales por cobrar, depósitos en garantía de cumplimiento de contrato, regalías por cobrar, cuentas por cobrar a accionistas, dividendos por cobrar sobre inversiones, cuentas por cobrar a compañías subsidiarias, etc.

CLASIFICACION POR SU ORIGEN:

En el catálogo de cuentas podemos encontrar agrupaciones tales como :

- Cuentas por cobrar clientes.
- Cuentas por cobrar a directivos y empleados
- Anticipos a proveedores.
- Deudores Diversos

CLASIFICACION

POR SU CARÁCTER LEGAL:

1. **Cuentas por cobrar.** Crédito otorgado sin un documento expreso de por medio. Son derivadas de la actividad comercial en masa y se documentan únicamente con la factura, comprobantes de crédito fiscal, etc.
2. **Documentos por cobrar.** Son las deudas que se formalizan mediante un documento, que puede ser un pagaré, una letra de cambio, hipoteca, etc.

CLASIFICACION

POR SU DISPONIBILIDAD:

1. **Corrientes.** Son los créditos por cobrar cuyo pago se espera recibir dentro del plazo de un año.
2. **No corrientes.** Son los créditos otorgados a un plazo mayor de un año.

DEFINICIONES:

★ *Provisión para cuentas incobrables:*

Es una cuenta de saldo acreedor que va disminuyendo a las cuentas por cobrar. Es una estimación de las cuentas por cobrar que se perderán por incobrables durante el siguiente ejercicio económico.

★ *Cuentas Incobrables:*

Son las cuentas por cobrar vencidas que se tienen al final de un ejercicio económico y las cuales no han sido canceladas por incumplimiento de los clientes.

DEFINICIONES

DEUDA:

Desde el punto de vista de una empresa, una deuda se genera por la compra al crédito de bienes o servicios recibidos, por gastos o préstamos, y pasa a formar parte de su pasivo.

COBRO:

Es la acción inmediata por la cual se pretende obtener el pago o arreglo satisfactorio de una obligación, cualquiera que fuere esta.

¿Qué representan las cuentas por cobrar?



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

¿Qué es el crédito?

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.



¿Qué es el crédito?

Es la obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Pueden ser recursos financieros o referirse a bienes y servicios. El crédito comercial extendido por los oferentes de bienes o servicios a las empresas o por éstas a los vendedores mayoristas.

Cuentas por Cobrar a “Clientes”

- Las cuentas por cobrar derivadas de las ventas de bienes o servicios responden a la necesidad de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, mediante el ofrecimiento de crédito.
- “El éxito de cualquier negocio depende de la demanda de sus productos, el incremento de sus ventas, las cuales dependen de diversas variables, entre ellas:
 - El precio de venta
 - La calidad del producto
 - La publicidad
 - La fuerza de ventas
 - Las políticas de crédito (criterios y normas de otorgamiento) y
 - Las condiciones de crédito.

Clasificación de las Cuentas por Cobrar a Clientes

- Como se mencionó anteriormente, las cuentas por cobrar a clientes pueden definirse como **“los derechos obtenidos por la entidad ante terceros por la transferencia de bienes o la prestación de servicios al crédito...”**, estos derechos pueden adoptar la forma de:
 - “Crédito comercial”(si se extiende a otra entidad)
 - “Crédito de consumo” (si se extiende a un consumidor final.)

Funciones básicas del crédito

1. **Incremento del consumo**, ya que permite que ciertos sectores de la población (generalmente de bajos ingresos) adquieran bienes y servicios que normalmente no podrían adquirir en pago de contado.
2. **Fomento de uso de todo tipo** de bienes y servicios.
3. **Ampliación y apertura de nuevos mercados**, al dotar de poder de compra.
4. **Efecto multiplicador en la economía**, por aumentar el consumo y estimular la producción.



El objetivo de las cuentas por cobrar

Es **estimular las ventas y ganar clientes**. Se tiende a considerarlas como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes.

Está **relacionada directamente con el giro** del negocio y la competencia. Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa.

Es utilizado como **herramienta de mercadotecnia** para promover las ventas y las utilidades, para proteger su posición en el mercado.



Administración de Cuentas por Cobrar

- **Definición:** “La administración de cuentas por cobrar se refiere a las decisiones que toma una entidad, respecto a sus **políticas generales de crédito, cobranza y a la evaluación de cada solicitante de crédito en particular**”.

LAS POLITICAS DE CREDITO

Proceso que comprende las actividades encaminadas a la **decisión de conceder crédito** a clientes y aquellas encaminadas a recuperarlas, que permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión.



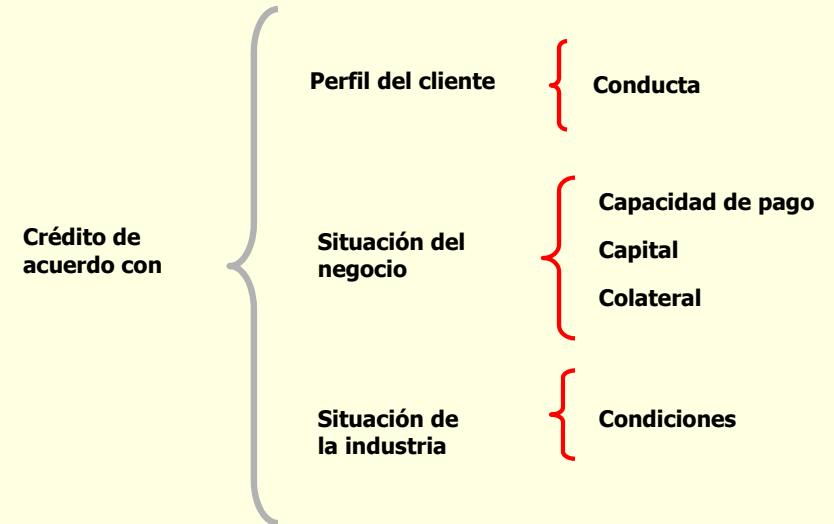
Las Políticas de Crédito (Definición)

- Son los criterios que aplica una entidad para determinar si debe o no conceder crédito a un cliente y hasta cuánto crédito se le puede conceder.
- Por otra parte, las condiciones de crédito definen el **plazo del crédito** otorgado y la **forma de pago** (la existencia o no de algún descuento por pronto pago y el plazo de dicho descuento).
- Las políticas de crédito de la empresa definen los requerimientos mínimos (estándares o normas) para conceder crédito a un cliente.
- Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir las políticas de crédito.
- La entidad debe procurar establecer las políticas (normas o estándares) de crédito y velar porque se apliquen correctamente, para lograr obtener cierto grado de “calidad” en las cuentas aceptadas.

Objetivos de las Políticas de crédito importantes

1. **Reducir al máximo** la inversión de cuentas por cobrar en días de cartera.
2. **Administrar el crédito** con procedimientos ágiles y términos competitivos.
3. **Evaluar el crédito** en forma objetiva.
4. Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente, **evitar la cartera vencida**.
5. **Vigilar la exposición** de las cuentas por cobrar ante la inflación y la devaluación.

Las 5 c's del crédito



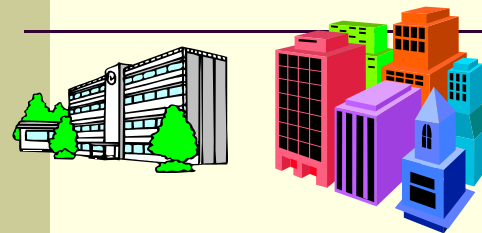
Conducta

(Reputación).- Historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales. Es una medida cualitativa.

Factores a estudiar:

- Grado de evidencia en información.
- Experiencia de pago.
- Conocimiento del cliente.

CAPACIDAD



La disposición del solicitante de pagar el crédito solicitado. juicio subjetivo de posibilidades del cliente. Es una medida cuantitativa que se examina a través de la información financiera histórica.

La información a evaluar es:

- Operación histórica (tendencias en ventas y utilidades).
- Capacidad de generar flujos de efectivo.
- Liquidez o solvencia financiera de corto plazo



CAPITAL

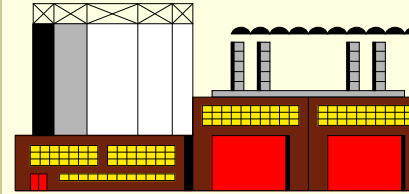
La solidez de la estructura financiera del solicitante, evaluando la congruencia de los recursos solicitados con su giro principal.

Los factores a evaluar son:

- Analizar su ciclo económico.
- Analizar sus recursos de deuda y de capital.
- Analizar la rentabilidad tanto de la inversión como del patrimonio.



COLATERAL



Importe de los bienes ofrecidos por el cliente como garantía del crédito concedido.

Pueden constituirse con las propias garantías del bien o con otros bienes dados en garantía como seguridad del pago del crédito solicitado.

Factores a considerar:

- Fuentes alternas de pago.
- Contratación de seguros.

CONDICIONES

Determinar el comportamiento de la industria en su conjunto. En esencia, el objetivo consiste en definir cuál será la capacidad del solicitante de un país determinado.

Términos de pago en función de la situación empresarial actual y de las tendencias económicas generales del país.

Factores a considerar:

- Riesgo sectorial.
- Ventajas competitivas.
- Nivel tecnológico.
- Grado de influencia.



¿Cómo obtener información crediticia de prospectos?

PRINCIPALES FUENTES EXTERNAS DE INFORMACION CREDITICIA:

DUN & BRADSTREET, INC.- AGENCIA ESTADOUNIDENSE MAS GRANDE DE INFORMACION CREDITICIA (CLASIFICACION CREDITICIA).

AGENCIAS DE INTERCAMBIO.- ENTIDADES QUE INTERCAMBIAN INFORMACIÓN CREDITICIA Y DE CALIFICACIÓN DE RIESGO COMO DICOM, SSF, ETC, OFICINAS DE RECUPERACION CREDITICIA.

ESTADOS FINANCIEROS.- DEL SOLICITANTE DE LOS ULTIMOS DOS AÑOS (DICTAMINADOS), PARCIALES RECIENTES Y EN SU CASO DECLARACIONES ANUALES Y PROVISIONALES (IVA e ISR).

Otras fuentes de información....

CAMARAS EMPRESARIALES.- DEPENDIENDO DEL SECTOR AL QUE PERTENEZCA LA EMPRESA: CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA ANEP, CONAMYPE, ETC.

VERIFICACION BANCARIA.- EL BANCO DE LA EMPRESA QUE HA DE OTORGAR EL CREDITO PODRA OBTENER INFORMACION CREDITICIA DEL BANCO DEL SOLICITANTE.

VERIFICACION COMERCIAL.- CREDITOS OTORGADOS POR OTRAS EMPRESAS SIMILARES DEL MEDIO AL SOLICITANTE.

Términos y condiciones del crédito

Las condiciones del crédito **especifican el periodo** durante el cual se extiende el crédito, **el descuento** si existe por pago de contado o pago anticipado y el tipo de **instrumento** de crédito.



Mucho cuidado con los períodos estacionales o cíclicos.

Período del crédito



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.

No se debe ser tan flexible, se debe analizar los efectos que producen para responder al cambio de la competencia y así mantener la participación en el mercado.

Factores a considerar : tamaño del cliente, tipo de producto, importe de la cuenta, costo de la administración, riesgo, etc.

Descuentos en efectivo

Incentivo que se ofrece a los clientes cuando pagan dentro de un período condicionado, es decir, “es la reducción en el precio de venta” sin dejar de mantener la calidad del producto, el cual comienza a contar a partir del inicio del período de crédito comercial.

Se utiliza como estrategia agresiva contra la competencia. El descuento debe tener como **referencia el costo del dinero** en el mercado.

El descuento se expresa: 4/ 10, neto 60

POLITICAS DE COBRO

“La cobranza es el reflejo de la Situación de la empresa”



Se refiere a los procedimientos que se siguen para **obtener la recuperación** de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento.

Esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio.

Vigilancia sobre los saldos pendientes de cobro

La administración de la cobranza se realiza a través de un informe conocido como “**Calendario de antigüedad de saldos**”, herramienta que permite mantener al día las cuentas por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad a una fecha determinada.

Cliente	0 - 30	31 - 60	61 - 90	Total
La Partida	13,000.00	5,000.00		18,000.00
La Prima	7,000.00		2,000.00	9,000.00
La Reserva		4,000.00	3,000.00	7,000.00
sumas	20,000.00	9,000.00	5,000.00	34,000.00
Porcentaje	59%	26%	15%	100%

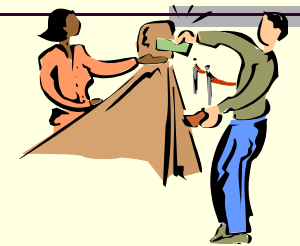
Plazo promedio de cartera (PPCxC) = $.59(15) + .26(45) + .15(75)$
PPCxC = 47 días.

CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR

- 1. El Expediente o Registro del Cliente.** Archivo que contiene la información general del cliente, su historial crediticio, la investigación del ejecutivo de crédito, referencias crediticias, consultas a DICOM u otros entes informantes, condiciones del crédito autorizado, documentación proporcionada por el cliente.
- 2. Libro Mayor Auxiliar de Cuentas por Cobrar.** Debe existir una cuenta individual por cada cliente en el que se pueda conocer en todo momento el valor de la (s) deuda (s) y el registro de cumplimiento del pago, según las condiciones del crédito otorgado.

Control de las cuentas por cobrar

- **3. Analizar la conveniencia de otorgar descuentos por pronto pago y/o ampliar términos y condiciones.**
- **4. Implementar el cobro de intereses moratorios.**
- **5. No descuidar la oportunidad de la facturación de contado (entrega contra pago).**
- **6. Utilizar sistemas automatizados para administrar la cartera.**



Variables Financieras Relacionadas a la Política de Crédito

- Al realizar el análisis de las políticas se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales y sus efectos sobre los ingresos, los costos y el riesgo, considerando:

- La probabilidad que el cliente no pague.
- La magnitud de la cuenta por cobrar
- La medida en que los bienes sean perecederos

Variables \ Efecto	Flexible	Rígida
1 Gastos de Administración	Aumenta los costos	Reduce los costos
2 Cuentas por cobrar	Aumenta los costos	Reduce los costos
3 Cuentas incobrables	Alta probabilidad	Baja Probabilidad
4 Volúmen de ventas	Aumenta los ingresos	Reduce los ingresos

Gastos de Administración

- La solicitud de crédito, o propuesta de financiamiento, es una *comunicación para crear confianza y convencer sobre la capacidad de pago futura*.
- Una política de crédito flexible implica reducir al mínimo los requerimientos para otorgar créditos a los clientes; se suaviza el proceso de evaluación de las solicitudes de crédito y por tanto aumenta el número de negocios a concretar, se manejará más documentación debido al incremento de operaciones, aumento en las gestiones de recuperación de créditos con problemas y por tanto incrementarían los costos relacionados a la administración de la cartera de créditos.

Formulario de solicitud de crédito con secciones como: IDENTIFICACION DEL CREDITO, DATOS DEL CREDITO, DATOS DEL SOLICITANTE, GARANTIAS PARA EL CREDITO, DATOS DEL AVALISTA O FIADOR, y EXPERIENCIA CREDITICIA DEL SOLICITANTE.

Cuentas por Cobrar

- Las cuentas por cobrar representan un activo; es decir, una inversión y por tanto implican un costo para la empresa, que se atribuye a desperdiciar la oportunidad de obtener utilidades de los fondos inmóviles en cuentas por cobrar.
 - Cuanto mayor sea la inversión en cuentas por cobrar mayor será el costo de mantenerlas.
 - Si se relajan las normas de crédito en la empresa, aumentan las cuentas por cobrar y el costo de mantenerlas.
 - Lo opuesto ocurre ante una restricción en las normas de crédito.

Cuentas Incobrables

- El riesgo de no recuperar el crédito otorgado a los clientes aumenta con la relajación de las normas de crédito. Por tanto se ve afectada la rentabilidad en forma negativa, debido a los gastos por cuentas incobrables.
- Por otra parte, la restricción de las normas de crédito produce el efecto opuesto sobre los gastos por cuentas de cobro dudoso y la rentabilidad.

Volumen de Ventas

- Se espera que la modificación de las normas de crédito produzca un cambio en el volumen de ventas.
- Si las normas de crédito se relajan, se espera que aumenten las ventas.
- Si las normas de crédito se hacen más rígidas, se espera que disminuyan las ventas.
- El incremento en ventas afecta a la rentabilidad en forma positiva mientras que la disminución en ventas perjudica a la rentabilidad del negocio.

Método de Utilidad Neta Marginal

- El objetivo de la gerencia financiera es maximizar la riqueza de los accionistas, con una **política de otorgamiento de créditos óptima**, que se logra siempre y cuando los rendimientos marginales esperados de la inversión en cuentas por cobrar sean superiores a los costos marginales esperados asociados a la inversión (incluyendo el costo del dinero invertido).

Método de Utilidad Neta Marginal

- El método de la utilidad marginal responde a la pregunta ¿Cuáles son los costos de relajar (liberalizar) las políticas de crédito? Entre los que podemos apuntar:
 - Contratación de más personal, por una mayor trabajo administrativo.
 - La mayor probabilidad de incurrir en pérdidas por las cuentas incobrables
 - El costo oportunidad de asignar fondos a la inversión en más cuentas por cobrar.
 - Las cuentas adicionales por cobrar se derivan de:
 - El incremento de las ventas.
 - Un período promedio de cobro mas prolongado.

Método de Utilidad Neta Marginal

- **Contribución a las Utilidades por Cambios en las Ventas:**
 - Ventas medidas en unidades: se determina la posible variación en ventas unitarias y se multiplica por el margen de contribución unitario.
 - Ventas medidas en dólares: se determina la posible variación en ingresos por ventas y se multiplica por el margen de contribución porcentual.
- **Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar:**
 - Este se determina multiplicando la **inversión marginal** por el costo de capital promedio ponderado de la compañía.
- **Costo Marginal de las Cuentas Incobrables:**
 - Este se determina multiplicando el saldo promedio de las cuentas por cobrar por el porcentaje de cuentas incobrables, tanto para la situación actual como para el programa propuesto. Posteriormente se calcula la diferencia de ambas.

Método de Utilidad Neta Marginal

Pasos para Calcular la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar:

- El primer paso consiste en calcular el saldo promedio de cuentas por cobrar expresado en dólares (unidades monetarias).
 - Saldo Promedio de Cuentas por Cobrar = Ventas anuales al crédito / Rotación de cuentas por cobrar.
- Después se determina la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando qué porcentaje del precio de venta representan los costos de los productos y multiplicarlo por el saldo promedio de cuentas por cobrar.
- Luego debe calcularse la inversión marginal en cuentas por cobrar realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual. Esta representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si aplica una nueva política de crédito.

CASO NO. 1

- Industrias ZETA, SA de CV, vende en la actualidad un producto en \$10.00 por unidad. Las ventas (todas al crédito) del año 2013 fueron de 60,000 unidades. El costo variable por unidad es de \$6.00. Los costos fijos totales de la empresa son de \$120,000.00.
- La empresa contempla la posibilidad de relajar las normas de crédito y espera que ésta de cómo resultado un incremento del 5% en las ventas, a 63,000 unidades, un aumento del periodo promedio de cobro de su nivel actual de 30 días a 45 días y un incremento de los gastos por deudas de cobro dudoso del nivel actual de 1% al 2% de las cuentas por cobrar.
- El rendimiento requerido en inversiones de riesgo similar, que es el costo de oportunidad de mantener fondos inmovilizados, es del 15 por ciento.
- **SE PIDE DETERMINAR:**
 - Contribución adicional a las utilidades por las ventas.
 - Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.
 - Costo de las cuentas incobrables.

CASO NO. 2:

“Comparación de normas de crédito”

- Suponga que industrias Dobleu, SA de CV desea comparar las siguientes políticas de crédito alternativas:

RUBRO :	POLÍTICAS		
	ACTUAL	A	B
Ventas al crédito	\$3,600,000	\$4,500,000	\$2,100,000
Pérdidas por cuentas malas	3%	5%	1.5%
Rotación de Cuentas por Cobrar	12 veces	6 veces	15 veces
Margen de Contribución	30%	30%	30%
Rendimiento Requerido	15%	15%	15%

SE LE PIDE DETERMINAR:

- 1) Contribución adicional a las utilidades por las ventas.
- 2) Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.
- 3) Costo de las cuentas incobrables.
- 4) Efecto Combinado de los tres elementos anteriores sobre la utilidad neta marginal.

Las condiciones de crédito

- Las Condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito.
- Normalmente, Para este efecto se utiliza una especie de taquigrafía.
- Por ejemplo, las condiciones del crédito se pueden indicar como 2/10, n/30, lo cual quiere decir que el comprador recibe un descuento del 2% si paga su factura dentro de los 10 días siguientes a la iniciación del período de crédito; si el cliente no aprovecha el descuento por pronto pago deberá pagar la suma total dentro de los 30 días siguientes a la iniciación del período de crédito.

Las condiciones de crédito

- Las condiciones de crédito cubren tres aspectos básicos:
- El descuento por pronto pago pronto pago si se estipula (en este caso el 2%),
- El período de descuento por pronto pago (10 días en este caso), y
- El período de crédito (en este caso 30 Días).
- Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efecto en su rentabilidad total y la liquidez.

Cambios en las condiciones de crédito

- Cuando una empresa **otorga o incrementa un descuento por pronto pago**, es posible esperar los cambios y los efectos sobre las utilidades que se muestran a continuación:

Variable	Dirección de cambio	Efecto sobre utilidades
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar (clientes actuales)	Disminución	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar (nuevos clientes)	Incremento	Negativo
Pérdidas por cuentas incobrables	Disminución	Positivo
Utilidad por unidad	Disminución	Negativo

Caso práctico No. 3: “Cambios en las condiciones de crédito”

- Suponga que la compañía Unisolo, SA de CV, piensa otorgar un descuento por pronto pago a sus clientes del 2% por pagos hasta el décimo día después de la compra. El periodo promedio de cobro actual de la empresa es de 30 días. Las ventas al crédito de 90,000 unidades se efectúan a un precio unitario de \$25.00 y el costo variable unitario es de \$20.00.
- La empresa espera que al introducir al descuento por pronto pago, el 60% de sus ventas reciban el descuento y las ventas aumenten en un 5%. Se espera que el periodo promedio de cobro se reduzca en 15 días y que las pérdidas por cuentas incobrables disminuyan de 2% a 1.5%.
- El rendimiento requerido de la empresa sobre inversiones de riesgo similar es de 20%.
- ¿Cuáles son los efectos sobre la utilidad neta marginal?