

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPTO. DE AUDITORÍA E INFORMÁTICA.
CAMPUS CHILLÁN



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

1 GESTIÓN DE
CUENTAS POR COBRAR,
TEORÍA Y APLICACIÓN

Memoria para optar al Título Profesional de:

CONTADOR AUDITOR

Alumnas:

CLAUDIA L. GÁLVEZ Mena.

KATHERINE P. PINILLA Rojas.

Profesor Guía:

BENITO UMAÑA H.

Chillán 2008

INDICE

MATERIA		Pág.
	Introducción	1
CAPITULO I		
“Capital de Trabajo y Cuentas por Cobrar”.		
1	Concepto de cuentas por cobrar	4
2	Gestión del Capital de Trabajo, asociado a las cuentas por cobrar	5
2.1	Importancia de la gestión financiera del capital de trabajo asociado a las cuentas por cobrar	6
3	Objetivo e importancia de la gestión en cuentas por cobrar	8
3.1	¿Cómo se mide la relevancia de la inversión en cuentas por cobrar?	11
4	Gestión de cuentas por cobrar y rendimiento sobre la inversión	14
5	¿Por qué conceden crédito las empresas?	15
6	Administración de cuentas por cobrar	16
6.1	Aspectos necesarios para la administración eficiente de un sistema de cuentas por cobrar	17
6.2	Responsabilidad por las cuentas por cobrar	19
6.3	Necesidad de un área de control específica de las cuentas por cobrar	19
CAPITULO II		
“Políticas y condiciones de crédito”.		
1	Políticas de crédito	22
1.1	Clasificación de las políticas de crédito	23
1.2	Políticas de concesión de créditos	24
1.3	Actividades en que debe centrarse una política de créditos efectiva	25
1.4	Estándares de crédito	25
1.4.1	Evaluación de los estándares de crédito	27
1.4.2	Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar	28
2	Análisis de crédito	28
2.1	Obtención de la información del crédito	29
2.1.1	Principales fuentes de información de crédito	31
2.2	Análisis de la información del crédito a través de ratios financieros	37
3	Condiciones de crédito	41
3.1	Factores específicos que influyen en la extensión de las condiciones de crédito	45

4	Políticas de cobro	47
4.1	Modalidades de procedimientos de cobro	48
4.2	Procedimientos mínimos de cobranza	49
4.3	La venta de cuentas por cobrar y el seguro de crédito	50
4.3.1	Factoring o externalización de las cuentas por cobrar	50
4.3.2	Seguro de crédito	51
5	La decisión del crédito	52
6	Mantenimiento y control del crédito	53
6.1	Costos y beneficios asociados a las cuentas por cobrar	55
6.2	Evaluación de las modificaciones a la política de créditos	57
6.2.1	Formas de analizar los cambios propuestos en la política de crédito	60

CAPITULO III

“Criterios para analizar el riesgo”

1	Concepto de riesgo	66
2	Importancia de la gestión de riesgos crediticios	66
3	Criterios para analizar el riesgo	67
4	Origen de la gestión del riesgo crediticio	69
5	Motivos que dan origen a la necesidad de gestión de riesgos en las cuentas por cobrar	70
5.1	Objetivos del área de riesgo crediticio	71
5.2	Factores que determinan el riesgo	71
5.3	Formas de afrontar la gestión de riesgos	73
5.4	Valorización del riesgo individual de un crédito	76
5.5	Modelos de calificación crediticia	78
5.6	Ventajas de los modelos de calificación crediticia	79
5.7	Calidad y cantidad del riesgo	83
6	Conclusiones del análisis de riesgos crediticios	87
6.1	Pasos que se deben seguir cuando se va a otorgar un crédito	88

CAPITULO IV

“Aplicación a una empresa comercial”.

1	Antecedentes generales	89
2	Aspectos generales de la empresa	90
2.1	Historia de la empresa	90
2.2	Organigrama funcional de Colmenares Bio-Bio	91
2.3	Análisis de la gestión actual de cuentas por cobrar	92

	2.3.1	Análisis del sistema de procesamiento de datos de la gestión actual de cuentas por cobrar	93
	2.3.2	Flujograma actual de ventas al crédito	94
3		Análisis de riesgo de la gestión actual de cuentas por cobrar	98
	3.1	Resultados preliminares del análisis de la gestión actual de cuentas por cobrar	98
	3.2	Análisis de la gestión de inversión y liquidez en cuentas por cobrar	100
4		Conclusiones finales del actual sistema de gestión de cuentas por cobrar de “Colmenares Bio-Bio”	105
	4.1	Cambios propuestos	106
5		Sistema de gestión de cuentas por cobrar propuesto para Colmenares Bio-Bio	107
	5.1	Definición de las políticas de crédito	107
	5.1.1	Requisitos para optar a un determinado monto de crédito	107
	5.1.2	Modificación del monto de crédito	108
	5.1.3	Clientes nuevos	108
	5.1.4	Reaperturas de crédito	109
	5.1.5	Composición de la gestión de cuentas por cobrar y la toma de decisiones	109
	5.1.6	Funciones del encargado de crédito y cobranzas	109
	5.1.7	Análisis de la cobranza	109
	5.2	Políticas de controles a la gestión de cuentas por cobrar	110
	5.2.1	Historial de cheques de clientes	110
	5.2.2	Historial de prorrogas del cliente	111
	5.3	Políticas sección crédito	111
	5.3.1	Cobranza directa	111
	5.3.2	Antecedentes del cliente	111
	5.3.3	Políticas con respecto a las prorrogas	112
	5.4	Políticas relativas al monto de crédito	112
	5.5	Políticas relativas al sistema computacional de procesamiento de datos	114
	5.6	Políticas sobre el departamento de análisis y riesgo crediticio	115
	5.6.1	Composición del departamento y la toma de decisiones	115
	5.6.2	Procedimiento para la calificación crediticia	116
	5.6.3	Consideraciones adicionales respecto del análisis de riesgos	119
6		Funciones, limitaciones y restricciones	119
7		Beneficios estimados	120
		Conclusiones	121
		Bibliografía	123
		Anexos	125

Introducción.

En la actualidad es de vital importancia analizar la problemática de la administración de los recursos de las empresas, los cuales son fundamentales para su progreso. Específicamente, centrar los objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, debido a que es este el que mide, en gran parte, el nivel de solvencia, a la vez que asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores. Por lo que es necesario lograr un máximo de eficiencia en el mismo, en aras de garantizar el éxito a largo plazo de la empresa, alcanzando así su objetivo global. Basadas en esta premisa, las empresas otorgan importancia a la dinámica de su capital de trabajo y al comportamiento de su estructura. Dentro de dicha estructura se encuentran contenidas las cuentas por cobrar, es trascendental controlar el aumento indebido de cuentas y efectos por cobrar, elementos que afectan con mayor sensibilidad a las entidades.

Para que una empresa opere con eficiencia, es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar. En el caso de una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante, debido a que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control.

Parece difícil imaginar que en algún momento pasado no existiese el pago con crédito cuando en la actualidad, y en un porcentaje muy alto, toda oferta de venta ofrece dentro de sus servicios el pago con crédito. Esta opción, desde el punto de vista del vendedor, implica la concesión de una venta a plazo en el que dicha entidad vendedora está asumiendo un riesgo de impago frente al cliente. Partiendo de esta realidad, al analizar el conjunto de las cuentas por cobrar de una entidad, podemos afirmar que, en general, toda entidad se enfrenta a un porcentaje de retrasos en el pago o simplemente cuentas incobrables en sus ventas a crédito. Afortunadamente, la inquietud, cuando menos, de los gestores comerciales, de los responsables financieros, y de los responsables del circulante de las entidades, ha empujado el

empleo de técnicas más afinadas, fiables, cuantificables y robustas de valorar la decisión de la concesión o no de un crédito en función de los riesgos que se toman.

La comprensión de que el volumen de venta a plazo concedido, su distribución entre los clientes y el riesgo que aporta cada uno, conforma una posición de riesgo de la entidad de la que se derivan unos costos de gestión y financieros en caso de ocurrencia, ha propiciado el interés por su gestión, más allá de su capacidad para aumentar las cifras de ventas.

El presente seminario tiene como una de sus metas primordiales, determinar en forma teórico-práctico, las principales herramientas utilizadas para la toma de decisiones en la gestión de cuentas por cobrar de las empresas comerciales.

En el primer capítulo definiremos y explicaremos teóricamente la gestión de cuentas por cobrar y la importancia de estas dentro del capital de trabajo de una empresa. Determinaremos cuantitativamente, la relevancia de la inversión en cuentas por cobrar del sector comercio.

El segundo capítulo corresponde a un análisis teórico de las variables claves para el manejo eficiente de las cuentas por cobrar; políticas de crédito y cobranza y manejo de las cuentas incobrables.

En el tercer capítulo analizaremos teóricamente el concepto y los elementos del riesgo crediticio y la importancia de llevar una adecuada gestión del riesgo.

Para finalizar, el capítulo cuatro analiza la aplicación a una empresa local, donde estudiaremos los procedimientos fundamentales, relativos a la gestión de cuentas por cobrar. Determinando como se administran actualmente las cuentas por cobrar, las políticas de crédito y cobranzas, y como manejan el nivel de riesgo que puede tolerarse en el crédito. Realizado este análisis, procederemos a revelar los problemas fundamentales que presentan dichos procedimientos. Finalmente propondremos los cambios necesarios para llevar una

adecuada gestión de las cuentas por cobrar, fundamentando los procedimientos y medidas que garanticen el logro de este objetivo.

CAPITULO I

“Capital de trabajo y cuentas por cobrar”.

1. Concepto de cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de las empresas consideran necesario ofrecer crédito. (Gitman L, 1996).

Cuando una empresa vende bienes y servicios, puede exigir efectivo en la fecha de la entrega o antes de la misma o bien puede conceder créditos a los clientes y permitir alguna demora en el pago. La concesión del crédito representa invertir en un cliente, se trata de una inversión vinculada a la venta de un producto o de un servicio.

La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve específicamente para fomentar las ventas.

La administración de cuentas por cobrar, implica generalmente un dilema entre liquidez y productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que finalmente disminuyen la liquidez de la empresa.

Por lo tanto las cuentas por cobrar son derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta, sin mas garantías que la promesa de pago en un plazo determinado. Son el valor aún no recolectado de ventas, lo que denominaremos crédito comercial.

2. Gestión del capital de trabajo, asociado a las cuentas por cobrar.

Como punto de partida para estudiar lo referente al capital de trabajo, examinaremos su concepto. Se conoce como “Capital de Trabajo”, a la toma de decisiones financieras de corto plazo. En países pequeños o menos desarrollados como Chile, la administración del capital de trabajo puede llegar a constituir la única preocupación para los administradores financieros, los que permanentemente están pendientes de las necesidades de liquidez diaria. La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo para medir liquidez es la convicción de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes sobre los pasivos circulantes, se estará en mejores condiciones para pagar las cuentas en la medida que vencen.

Frecuentemente se separan las discusiones acerca de la administración del capital de trabajo en dos estudios independientes;

- 1) La administración de las cuentas de activos circulantes individuales: caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, y
- 2) Las cuentas de pasivos circulantes que le acompañan: crédito comercial, préstamos bancarios, pasivos acumulados y factorización de las cuentas por cobrar e inventarios.

El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas. Ante una declinación de las ventas poco hay que hacer por parte del gerente financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sin embargo puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovar los inventarios con mayor rapidez, adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento (Aguirre, 2002).

2.1 Importancia de la gestión financiera del capital de trabajo asociado a las cuentas por cobrar.

Partiendo de la base de que el “Capital de trabajo” está constituido por los activos circulantes de la empresa, es decir, el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar e inventarios. Y que el “capital de trabajo neto” es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. Podemos concluir que la adecuada gestión financiera del capital de trabajo, viene dada por la eficiencia con que se manejen las cuentas del activo circulante y pasivo circulante. No obstante puede ocurrir que los pasivos circulantes superen a los activos circulantes, en dicha situación podemos afirmar que la entidad tiene déficit de capital de trabajo neto. Lo que trae como consecuencia un desequilibrio financiero a corto plazo, ya que no estaría en condiciones para cubrir las necesidades operativas mínimas, y de no solucionar en el corto plazo esta situación podría ocasionar la insolvencia de la empresa. En el caso de los hipermercados, es frecuente encontrarnos en esta situación, ya que manejan bajos niveles de activos circulantes, debido a que la mayor parte de las ventas son de contado y las mercaderías suministradas por los proveedores. Los elevados volúmenes de pasivos circulantes, se originan como consecuencia del amplio plazo de pago obtenido por proveedores, entonces mientras se incremente o mantenga el volumen las ventas, no existe riesgo ya que la financiación de proveedores es permanente.

Toda empresa necesita diseñar una gestión financiera del capital de trabajo. El poder cancelar las facturas presentadas por los proveedores implica la toma de medidas gerenciales adecuadas para mantener una sana gestión financiera del corto plazo, referida al conjunto de decisiones de operación, inversión y financiamiento que se deben aplicar en un período determinado y su adecuada vinculación con los objetivos del negocio en el largo plazo. La administración del capital de trabajo incluye decisiones sobre el monto y la composición de activos circulantes y sobre como financiar dichos activos. Estas decisiones envuelven un análisis de equilibrio entre riesgo y rentabilidad. A una mayor proporción relativa de activos líquidos será menor el riesgo de encarar faltas de dinero en caja, manteniendo el resto de los factores iguales, pero la rentabilidad también será menor.

La eficiencia del crédito otorgado y de los mecanismos de cobranza y control de inventarios tienen una influencia significativa sobre la liquidez de la firma” (Van Horne, 1997).

Dentro de las empresas comerciales, las cuentas por cobrar representan un porcentaje importante del activo circulante y por consecuencia del capital de trabajo. El ciclo comprende el periodo que se inicia con la existencia de disponibilidad en caja, estos valores se distribuyen a materias primas, materiales, mano de obra y a todos los desembolsos que permitan el logro de un bien para su comercialización, si se tratara de una empresa industrial; y a la adquisición de inventarios y otras erogaciones en el caso de una empresa comercial. Posteriormente viene su venta, dónde, parte de los inventarios podrán ser vendidos al contado y, el resto a crédito.

Lo vendido al crédito involucra un compromiso de su pago posterior que se transforma en cuentas por cobrar, reuniendo los instrumentos de crédito que sean necesarios para avalar la operación. Al final del periodo de crédito, con el pago de los clientes, las cuentas por cobrar se convierten en disponible, parte del cual se destinará a la adquisición o reemplazo de activo fijo tangible, mercaderías, reparto de utilidades, pago de impuestos y otros, el restante entra nuevamente al ciclo.

Para concluir, podemos afirmar que la gestión financiera del capital de trabajo, por lo tanto, debe garantizar la disposición adecuada de los recursos necesarios para poder adquirir, procesar, vender y recuperar la inversión.

Esto supone poder realizar: compras de materias primas y materiales en general, pago de sueldos al personal, disponibilidad de recursos para satisfacer los gastos generales derivados de la operación y el enfrentamiento de los imprevistos: mantenimiento correctivo, compra no anticipadas, sobre tiempo, contrataciones temporales, y capacidad para financiar a los clientes en función de la política de crédito, este punto en particular de la gestión del capital de trabajo de una empresa, es el que vamos a analizar con detenimiento.

3. Objetivo e importancia de la gestión en cuentas por cobrar.

El objetivo de la gestión de cuentas por cobrar es en primer lugar estimular las ventas y ganar clientes. Se tiende a considerar la gestión de las cuentas por cobrar 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. Esta 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.

La gestión de cuentas por cobrar es utilizada como herramienta de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades, para proteger su posición en el mercado. Como ya se mencionó, la importancia de la gestión de las cuentas por cobrar esta vinculada estrechamente con la relevancia que presenta para la empresa el capital de trabajo.

La gestión de las cuentas por cobrar forma parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategias de cobro.

Por lo tanto, las cuentas por cobrar representan en términos monetarios para las empresas comerciales, una partida importante del activo circulante y en consecuencia para el capital de trabajo.

Para reflejar todo lo expuesto hasta aquí, realizaremos un análisis cuantitativo, del nivel de cuentas por cobrar y capital de trabajo que se manejan en empresas comerciales, según la información contenida en los estados financieros consolidados, publicados por la superintendencia de valores y seguros.

Las siguientes tablas de datos, contienen la información en términos monetarios y porcentuales, de las cuentas concernientes a nuestro análisis.

TA: TOTAL DE ACTIVOS EXPRESADO EN MILLONES DE PESOS

TA	2002	2003	2004	2005	2006	PROMEDIO
D&S	755.261	844.726	1.040.356	1.104.261	1.205.405	990.002
CENCOSUD S.A	1.077.736	1.108.190	1.559.854	2.499.195	2.881.938	1.825.382
SACI	1.037.267	1.678.520	2.019.650	2.202.080	2.634.659	1.914.435
FASA	285.508	279.176	283.313	275.932	308.551	286.496
SM UNIMARC	199.147	180.330	174.643	154.380	150.065	171.713
BATA	60.769	60.902	64.034	69.137	70.147	64.998
CIC	21.123	21.041	22.312	23.524	26.025	22.805
IPAL	6.234	6.599	7.580	7.137	9.035	7.317
CCT	123.205	124.638	127.532	132.974	163.880	134.446
PROMEDIO	396.250	478.236	588.808	718.736	827.745	601.955

TABLA (1)

%PA/TA: RELACION ACTIVO CIRCULANTE EN TA

%PAC/TA	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	PROMEDIO
D&S	33%	247.512	38%	320.899	37%	385.798	35%	387.032	28%	341.973	34%	336.643
CENCOSUD	20%	218.058	19%	208.682	22%	348.421	25%	628.459	27%	782.851	23%	437.294
SACI	54%	559.346	47%	793.091	50%	1.007.299	48%	1.062.400	49%	1.277.212	50%	939.870
FASA	54%	154.641	53%	148.473	51%	143.645	51%	140.169	51%	157.547	52%	148.895
SM UNIMARC	11%	21.748	14%	25.559	14%	25.147	11%	17.454	12%	17.550	13%	21.492
BATA	81%	49.441	81%	49.431	81%	52.015	83%	57.197	81%	56.908	82%	52.998
CIC	28%	5.894	32%	6.666	42%	9.431	50%	11.764	57%	14.870	42%	9.725
IPAL	58%	3.617	57%	3.785	56%	4.260	55%	3.933	64%	5.820	58%	4.283
CCT	47%	58.812	51%	63.738	49%	62.002	49%	64.795	50%	82.646	49%	66.399
PROMEDIO	43%	146.563	44%	180.036	45%	226.446	45%	263.689	47%	304.153	45%	224.178

TABLA(2)

De la tabla anterior, podemos concluir que los activos circulantes de las empresas del sector comercio, representan en promedio el 45% del total de activos de las mismas.

PC : RELACION PASIVO CIRCULANTE EN AT

PC	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	PROMEDIO
D&S	41%	311.243	42%	352.060	33%	343.126	44%	487.423	34%	411.205	39%	381.011
CENCOSUD S.A	22%	241.446	26%	291.300	32%	492.183	26%	639.834	26%	738.805	26%	480.714
SACI	38%	390.483	33%	553.932	30%	613.739	31%	672.285	30%	790.010	32%	604.090
FASA	49%	138.540	50%	138.915	49%	138.158	50%	138.934	55%	170.066	51%	144.923
SM UNIMARC	29%	56.822	24%	42.703	27%	46.433	26%	39.348	31%	47.048	27%	46.471
BATA	25%	15.208	23%	14.583	27%	17.414	36%	24.663	38%	26.720	30%	19.718
CIC	28%	5.994	40%	8.444	55%	12.272	20%	4.618	25%	6.544	34%	7.574
IPAL	39%	2.436	36%	2.378	32%	2.444	28%	2.015	33%	3.025	34%	2.460
CCT	44%	54.292	47%	58.288	53%	68.197	52%	69.427	51%	84.318	49%	66.904
PROMEDIO	35%	135.163	36%	162.511	38%	192.663	35%	230.950	36%	253.082	36%	194.874

TABLA(3)

CTN: RELACION CAPITAL DE TRABAJO NETO Y TA

CTN	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	PROMEDIO
D&S	8%	63.731	4%	31.160	4%	42.672	9%	100.390	6%	69.232	6%	61.437
CENCOSUD S.A	2%	23.388	7%	82.617	10%	143.762	1%	11.374	1%	44.046	4%	61.038
SACI	16%	168.862	14%	239.159	20%	393.560	17%	390.115	19%	487.202	17%	335.779
FASA	5%	16.101	3%	9.558	2%	5.486	1%	1.234	4%	12.518	3%	8.979
SM UNIMARC	18%	35.073	10%	17.144	13%	21.285	15%	21.894	19%	29.497	15%	24.979
BATA	56%	37.233	58%	34.847	54%	34.600	47%	32.534	43%	30.187	52%	33.880
CIC	1%	100	8%	1.777	13%	2.840	30%	7.145	32%	8.325	17%	4.037
IPAL	19%	1.180	21%	1.406	24%	1.815	27%	1.918	31%	2.794	24%	1.823
CCT	4%	4.520	4%	5.450	4%	6.195	3%	4.631	1%	1.671	3%	4.493
PROMEDIO	14%	38.910	14%	47.013	16%	72.468	18%	63.470	17%	76.164	16%	59.605

TABLA(4)

CPCN=RELACION CUENTAS POR COBRAR NETAS DEL PERIODO Y TA

CPCN	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	PROMEDIO
D&S	17%	125.030	16%	131.849	16%	161.705	15%	169.418	10%	123.794	15%	142.359
CENCOSUD	5%	50.889	6%	69.297	7%	109.989	12%	300.509	13%	378.949	9%	181.926
SACI	34%	352.091	31%	511.292	28%	561.992	32%	683.528	31%	808.068	31%	583.394
FASA	8%	22.628	7%	20.548	6%	17.009	6%	17.254	6%	18.436	7%	19.175
SM UNIMARC	2%	4.724	2%	4.053	3%	4.365	2%	3.203	2%	3.033	2%	3.875
BATA	28%	17.285	28%	17.181	31%	19.758	30%	20.906	34%	23.935	30%	19.813
CIC	9%	1.795	13%	2.697	24%	5.233	27%	6.404	28%	7.231	20%	4.672
IPAL	26%	1.597	20%	1.318	18%	1.329	20%	1.452	17%	1.552	20%	1.449
CCT	13%	16.217	13%	16.285	15%	19.495	15%	19.796	14%	22.630	15%	18.884
PROMEDIO	16%	65.806	15%	86.057	16%	100.097	18%	135.830	17%	154.180	17%	108.393

TABLA(5)

3.1 ¿Cómo se mide la relevancia de la inversión en cuentas por cobrar?

A) Relación cuentas por cobrar y capital neto de trabajo.

Una de las medidas para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital de trabajo neto y se obtiene a través de la siguiente razón:

$$\text{Cuentas por cobrar netas} / \text{Capital de trabajo neto} = \%$$

El resultado, representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar.

El capital de trabajo neto es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

La dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar es:

	2002	2003	2004	2005	2006	PROMEDIO
D&S	196%	423%	378%	168%	178%	269%
CENCOSUD	217%	83%	76%	2641%	860%	776%
SACI	208%	213%	142%	175%	165%	181%
FASA	140%	214%	310%	1398%	147%	442%
SM UNIMARC	13%	23%	20%	14%	10%	16%
BATA	46%	49%	57%	64%	79%	59%
CIC	1785%	151%	184%	89%	86%	459%
IPAL	135%	93%	73%	75%	55%	96%
CCT	358%	298%	314%	427%	1354%	550%
PROMEDIO	344%	172%	173%	561%	326%	315%

Como podemos observar dentro de una empresa que participa en la competencia comercial, las cuentas por cobrar representan un monto o porcentaje significativo respecto del activo

circulante, por tanto requiere de un estudio adecuado y de una gestión competente, a fin de lograr que el nivel de inversión resulte óptimo.

B) Relación cuentas por cobrar y activo circulante.

Otro indicador para conocer la relevancia de la inversión en cuentas por cobrar, es la proporción respecto del activo circulante y se obtiene a través de la siguiente razón:

$$\text{Cuentas por cobrar netas} / \text{Activo circulante} = \%$$

El resultado representa la importancia porcentual que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total de la inversión del activo circulante.

	2002	2003	2004	2005	2006	PROMEDIO
D&S	50%	41%	41%	43%	36%	42%
CENCOSUD	23%	33%	31%	47%	48%	36%
SACI	62%	64%	55%	64%	63%	62%
FASA	14%	13%	11%	12%	11%	12%
SM UNIMARC	21%	15%	17%	18%	17%	18%
BATA	34%	34%	37%	36%	42%	37%
CIC	30%	40%	55%	54%	48%	45%
IPAL	44%	34%	31%	36%	26%	34%
CCT	27%	25%	31%	30%	27%	28%
PROMEDIO	34%	33%	34%	38%	37%	35%

El porcentaje de participación promedio de las cuentas por cobrar en los activos circulantes es de 35.46%. Por lo general las cuentas por cobrar en volumen se ubican en segundo lugar después de los inventarios, dada esta importancia es que su manejo debe ser lo más eficiente posible para conseguir la liquidez que la empresa necesita para su desarrollo normal.

Para muchas empresas que trabajan bajo un esquema de ventas a crédito, las cuentas por cobrar, su manejo y administración juegan un papel importante en su flujo de caja. A diferencia de las ventas con pago inmediato, las ventas a crédito representan una serie de retos que, de no saber manejarlos adecuadamente, pudiesen poner en aprietos a cualquier empresa.

Independientemente de la razón por la que se extienda el crédito, siempre existe la posibilidad de que no se pague lo adeudado. Sin las reservas adecuadas para estos casos, se pudiese presentar un problema de flujo de caja difícil de solventar. Sin embargo, siguiendo ciertas reglas sencillas, que iremos analizando más detalladamente en el desarrollo de esta investigación, podemos lograr un esquema preventivo que reduzca al mínimo las cuentas incobrables.

Las cuentas por cobrar deben incluir sólo los derechos sobre las empresas deudoras o clientes por ventas de mercaderías al crédito. No se deben considerar las operaciones tales como: préstamo a los trabajadores, anticipos de remuneraciones, anticipos a empresas complementarias interrelacionadas, traspaso de mercaderías a sucursales, ventas de otros activos, entrega de mercaderías en consignación, otros.

En definitiva las cuentas por cobrar constituyen una muy importante inversión, que se inicia con la necesidad de aumentar el volumen de ventas y por ende los beneficios. El mantener o incrementar la política de créditos no solo implica el aumento de las ventas, sino también la ampliación del mercado a otros sectores de consumidores y de paso desplazar a los competidores. Esta operación necesita de una permanente y adecuada coordinación con comercialización, dado que el crédito debe ser otorgado hasta niveles razonables que no colapsen la capacidad de abastecimiento. En la medida que la empresa no pueda cubrir la demanda, debe tratar de restringir el crédito a niveles normales, para mantener a sus clientes satisfechos y atendidos eficientemente.

Finalmente vender a crédito constituye hoy en día una parte normal de cualquier negocio. Por lo tanto, establecer y mantener políticas claras respecto de las cuentas por cobrar, debieran formar una parte fundamental de la gestión de toda empresa.

4. Gestión de cuentas por cobrar y rendimiento sobre la inversión.

El principal objetivo de la gestión de cuentas por cobrar, salvo que las finanzas de la empresa se encuentran limitadas, es hacer que el rendimiento sobre la inversión sea elevado a su máximo nivel. Este rendimiento permite lograr un equilibrio, que en las circunstancias propias de una empresa, resulta en una combinación de índices de rotación y porcentajes de utilidades. En la medida en que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones; no obstante, se facilitan las ventas de los productos mejorando las utilidades. Generalmente en las empresas comerciales la inversión en cuentas por cobrar, representa una inversión muy importante, ya que se traduce en aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo. Por lo tanto, el equilibrio debe existir básicamente entre el beneficio obtenido de la concesión del crédito (rendimiento) y la capacidad de obtener los fondos suficientes para pagar las deudas (liquidez) de tal manera que ese beneficio sea un indicador del nivel a que se eleva el rendimiento sobre la inversión.

Por ejemplo la empresa Soexpa. S.A que durante el año 2006 tiene un total de ventas por \$1.700.000 de los cuales \$1.190.000 fueron a crédito y \$510.000 al contado, y si obtuvo una utilidad neta después de impuestos por \$1.200.000 y si el capital de dicha empresa es de \$12.000.000, su tasa de rendimiento sobre la inversión (TRI) se calcularía mediante la siguiente fórmula:

$$\text{TRI} = (\text{Utilidad neta después de impuesto} / \text{Inversión de los dueños o accionistas}) * 100.$$

$$\text{TRI} = (240.000 / 1.200.000) * 100 = 20\%$$

Esto significa que se ha obtenido un rendimiento de un 20%.

Entonces el aporte al rendimiento sobre la inversión de las ventas a créditos (ARI) se calcula de la manera siguiente:

$$\text{ARI}=(\text{Ventas al crédito}/\text{Ventas totales})*\text{TRI}$$

$$\text{TRI}=(1.190.000/1.700.000)*0.20*100=14\%$$

Esto significa que del rendimiento sobre la inversión del 20%, un 14% ha sido aportado por las ventas a crédito, partiendo del hecho de que en la misma proporción que participan las ventas a crédito en el total de ventas (70%), también participan en el rendimiento sobre la inversión (70% de 0.20).

Debe quedar claramente establecido, que aún no ha sido incluido el elemento riesgo, ni los efectos de la inflación. Estos factores debe tomarse en consideración en la determinación de las posibles pérdidas por cuentas por cobrar incobrables (el ejemplo anterior se basaba en el supuesto de que todas las cuentas por cobrar son recuperables), este elemento va a ser factor determinante en la política de concesión de créditos influyendo por lo tanto en el tamaño de la inversión en cuentas por cobrar. Asimismo, la inflación causará que el dinero que se recupere de las cobranzas tenga menos valor con los aumentos del nivel de precios de los bienes y servicios de la economía nacional.

5. ¿Por qué conceden crédito las empresas?

Comenzaremos por definir la palabra crédito, esta 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.

El crédito comercial, es el financiamiento que realiza una empresa a sus clientes como una forma de facilitar la venta de sus productos. Consiste en la entrega del producto o servicio a cambio de la promesa de reembolsar a un tiempo determinado su valor.

Las funciones básicas del crédito son:

- Incremento del consumo, ya que permite que ciertos sectores de la población adquieran bienes y servicios que generalmente no podrían adquirir si tuviesen que pagar al contado.
- Fomento de uso de todo tipo de bienes y servicios.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra.
- Efecto multiplicador en la economía, por aumentar el consumo y estimular la producción.

Aunque no todas las empresas dan crédito, es algo muy habitual. La razón obvia es que ofrecer crédito es una forma de estimular las ventas, esta decisión incrementará los ingresos. Los costos asociados con la concesión de crédito no son insignificantes. En primer lugar existe la posibilidad de que el cliente no pague, y en segundo lugar, la empresa debe absorber los costos de mantener las cuentas por cobrar.

Por tanto la decisión para la política de crédito involucra una relación de intercambio entre los beneficios derivados de realizar mayores ventas y los costos derivados de otorgar crédito.

Las empresas que otorgan crédito deben tratar siempre de maximizar el valor de sus ventas netas, tales como descuentos concedidos, costos por cobranzas y costos por deudas incobrables. La obtención de tales metas puede resultar facilitada mediante el desarrollo de una política de créditos coherente.

6. Administración de cuentas por cobrar.

La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Las cuentas por cobrar constituyen un ítem de importancia vital para la empresa, se debe tener en cuenta que estas representan la fase intermedia del proceso mediante el cual el inventario se transforma en efectivo.

La autorización para que algunos clientes seleccionados puedan comprar productos o servicios sin necesidad del pago inmediato a la fecha de la transacción, corresponde ya una práctica común y corriente en la empresa moderna. Tales transacciones son registradas mediante notas de débito por la entidad adquiriente y dan lugar a documentos o cuentas por cobrar por la entidad vendedora. En vez de requerir el pago en efectivo inmediato por las transacciones comerciales, las empresas difieren el cobro del valor monetario de los productos o servicios para un periodo futuro predeterminado, generalmente 30 o 60 días.

En toda empresa y, con independencia de su tamaño, sector y volumen de facturación, debe existir un departamento o persona destinado al control de créditos. Algunas empresas consideran este departamento, integrado como ente propio al resto de la estructura organizativa, mientras que otras podrán gestionar esta área a través de una persona que dedica parte de su jornada al seguimiento y control del crédito y dependiente generalmente de finanzas, dedicando el resto de sus horas laborales a estas tareas.

Por último, cabe destacar que el dilema fundamental de una empresa que invierte recursos en cuentas por cobrar, consiste definitivamente en asignar los recursos disponibles en créditos que resulten rentables. Es decir, que la administración de las cuentas por cobrar sea una herramienta para aumentar la rentabilidad de la empresa. Para facilitar la implantación de una administración de cuentas por cobrar, se analizan los objetivos, funciones y responsabilidades que hay que considerar como principios básicos para un óptimo funcionamiento y una gestión eficiente de esta cada vez más importante área de responsabilidad dentro de la empresa.

6.1 Aspectos necesarios para la administración eficiente de un sistema de cuentas por cobrar.

Como ya se mencionó anteriormente las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. (Gitman L, 1996).

Hoy en día las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son vendidos al crédito, los inventarios se reducen y se crea una "cuenta por cobrar". Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. Esto es lo ideal para cualquier empresa, pero esta situación no se da por sí misma, una de las problemáticas habituales a las que se enfrentan las empresas, es la dificultad de cobrar puntualmente a sus clientes. Se hace necesario incurrir en una serie de análisis, tendientes a desarrollar políticas de crédito adecuadas para hacer efectivo, el retorno de la inversión en cuentas por cobrar.

De entre las múltiples funciones que puede desarrollar el administrador o departamento de cuentas por cobrar, destacamos como mínimas e indispensables las siguientes:

1. Selección de clientes a través de una correcta información.
2. Definición y control de líneas y límites de crédito.
3. Control de la morosidad, mediante la vigilancia del cumplimiento de la previsión de cobros.
4. Recuperación de las cuentas vencidas o retrasadas y renegociación con los clientes.
5. Controlar que las ventas se realizan según las condiciones establecidas por la empresa.
6. Investigar y seguir la evolución de los datos del sector al que pertenece la empresa.
7. Proponer métodos y políticas de crédito que puedan mejorar el resultado de la administración.

Se debe tener en cuenta que la administración o gestión de las cuentas por cobrar, se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que otorgue créditos. Cualquiera sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos y las cobranzas, los retornos de recursos que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos

que utilice la empresa para ejercer el control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la correcta evaluación de riesgo, entre otras, van a ser las variables que se tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la administración de las cuentas por cobrar.

6.2 Responsabilidad por las cuentas por cobrar.

Al igual que lo que sucede con la administración del efectivo y los valores negociables, la responsabilidad final por la supervisión y administración de las cuentas por cobrar usualmente se radica en el jefe de la oficina de finanzas de la empresa, es decir, el gerente de finanzas. El que también es responsable por el diseño e implementación en toda su extensión, de la política crediticia de la empresa.

En lo que se refiere a las operaciones cotidianas de una empresa, la confianza se deposita en un administrador de créditos. La estructura organizacional de la función de créditos dependerá también, del tamaño y complejidad de la empresa.

En las empresas grandes específicamente en las multinacionales, el departamento de créditos puede estar centralizado y contar con numerosos administradores de créditos, se podría decir que cuentan con un administrador de crédito por cada subsidiaria. En el caso de empresas pequeñas el departamento de crédito puede consistir solamente de un administrador de créditos.

6.3 Necesidad de un área de control específica de las cuentas por cobrar.

Hoy en día es prácticamente imposible encontrar empresas que realicen sus ventas sin otorgar plazo a sus clientes para cancelar las facturas, y, una política de crédito bien definida no es garantía de éxito de una venta al crédito sin estar apoyada por un área de control específica de ellas, que se encargue de fijar políticas para el otorgamiento de estos y controlar el cumplimiento de las mismas.

Las condiciones de crédito son indudablemente solo una parte del conjunto de bienes y servicios que se ofrecen a los clientes, porque existen otros medios para llamar su atención como lo es otorgándoles descuento por volumen de compras u otra forma de propaganda o estímulo.

La implementación de un control de cuentas por cobrar trae consigo ventajas e inconvenientes:

Ventajas

- Estimula a los clientes al facilitarles las compras.
- Se consigue aumentar el volumen de venta.
- A través de las cuentas corrientes se establece un lazo entre la empresa y sus clientes, lo que contribuye a crear una cartera de clientes permanentes y dinámica.
- Si se maneja adecuadamente el sistema se logran beneficios adicionales, como son los ingresos financieros o intereses ganados por ventas al crédito.

Inconvenientes

- Se producen pérdidas por concepto de deudas incobrables, por la insolvencia del deudor u otro motivo que no le permite cubrir sus compromisos, y una vez agotados los medios prudenciales de cobro estas deben deducirse de los beneficios cargándolas a pérdida.
- El costo propio de implantar el sistema, dada la importancia de los créditos en su conjunto debe crearse oficinas o departamentos para controlar las operaciones, llevando registros auxiliares de sus clientes, registros de despacho y cobranzas de los pedidos facturados. Todo esto se traduce en un costo adicional que debe analizarse previamente.
- Se requiere de una mayor inversión en capital de trabajo, esta mayor inversión nace como consecuencia del otorgamiento de crédito a los clientes y si es deseo de la empresa mantener su sistema de crédito necesitaran mayores recursos para financiar su política crediticia, salvo que posea un gran stock de mercaderías en existencia, pero esto es una solución provisoria y en el mediano plazo debe invertir nuevamente recursos para continuar.

- Un probable aumento en el precio de los productos, esto nace fundamentalmente por la inflación, fenómeno que afecta a la totalidad de las economías del mundo. Con una inflación alta en la economía, donde existe mayor demanda que oferta de bienes y servicios, la concesión de créditos no es tan necesaria para conseguir ventas.

En conclusión, debemos conjugar las ventajas e inconvenientes de un sistema de crédito para tener cierta seguridad del beneficio que se lograra con su implementación. El correcto diseño, implementación y control de la política de créditos son factores primordiales para el éxito global de cualquier organización empresarial.

La carencia de controles en el otorgamiento del crédito comercial conducirá, sin lugar a dudas, a una abundancia en cuentas incobrables y, finalmente, a estrecheces en la liquidez de la empresa, debido a que el producto de las ventas no generara flujos de caja suficientes para cubrir sus compromisos.

Capítulo II

“Políticas y condiciones de crédito”.

1. Políticas de crédito.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. . Estas condiciones son la política de crédito de una empresa.

Antes de analizar el funcionamiento de las políticas de crédito de una empresa, consideramos necesario dejar claramente establecido el concepto de ellas:

- Las políticas de crédito de una empresa, es el conjunto de medidas, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.
- Las políticas de crédito son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe conceder crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no sólo debe ocuparse con establecer las normas de crédito, si no en aplicar correctamente tales normas, al tomar decisiones, además la empresa debe impulsar el desarrollo de las fuentes de información de crédito y los métodos de análisis de dicha información.

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. Las condiciones de crédito pueden variar

entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

En conclusión, la elección de una política de créditos por parte de una empresa, estará influenciada por el entorno legal y socioeconómico existente, las limitaciones organizacionales y de mercado y, finalmente por las prioridades que se hayan establecido. Se debe considerar permanentemente el hecho de que la política de crédito comercial de la empresa debe apoyar a las ventas, pero no a la inversa. Cada aspecto de la política de crédito de una empresa es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa.

1.1 Clasificación de las políticas de créditos.

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la Empresa constituyen las principales influencias en el nivel de cuentas por cobrar. Al igual que sucede con otros activos circulantes, el nivel de cuentas por cobrar puede variar de acuerdo a su rendimiento y riesgo. La política crediticia de la empresa puede ser restrictiva, liberal o racional, eso dependerá de diversos factores tales como el grado de competencia existente, la magnitud del margen de rentabilidad, volumen de ventas, la demanda total del producto, el tipo de producto, el tamaño de los inventarios de la empresa, su posición de caja y el estado de la economía nacional.

A. **Políticas restrictivas:** caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas por cuentas incobrables y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

B. **Políticas liberales:** como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan energicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas por cobrar, así como también en las pérdidas por cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos en las ventas y utilidades.

C. **Políticas racionales:** estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas, se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

1.2 Políticas de concesión de créditos.

La política de concesión de créditos se centrará en los tipos de empresas o los tipos de clientes a las cuales debería otorgárseles el crédito comercial, las cantidades a conceder y los términos específicos bajo los cuales se concede el crédito.

La interrogante a resolver en este punto es:

¿De qué forma evaluará la empresa el beneficio de otorgar crédito al potencial cliente?

Aquí la empresa debe establecer algún sistema viable de mediciones, a los que se denomina “estándares de crédito”, los que analizaremos mas adelante con detalle. A los clientes que reúnen o exceden los estándares se les garantiza el otorgamiento de crédito, con un límite basado en condiciones que interrelacionan sus requerimientos con la factibilidad de que pueda pagar su deuda. El crédito vigente de un cliente, en cualquier momento, no puede exceder los límites establecidos; sin embargo, la empresa puede aplicar su criterio para flexibilizar sus límites sobre la base del método de análisis caso por caso.

1.3-Actividades en que debe centrarse una política de crédito efectiva.

Básicamente una política de créditos efectiva debe centrarse en tres conjuntos de actividades:

A. Otorgamiento: en este primer conjunto de actividades, debemos plantearnos las siguientes interrogantes:

- a) ¿A qué empresas o clientes se otorgará el crédito?
- b) ¿Cuánto crédito se otorgará a las empresas o clientes autorizadas para ello?
- c) ¿Bajo que términos o restricciones se otorgará el crédito?

B. Cobro:

- a) ¿Qué cantidad de recursos totales (tanto humanos como financieros) deberá gastarse en el cobro de los créditos comerciales vigentes?
- b) ¿En qué momento de la vida del crédito comercial deberían gastarse estos recursos?
- c) ¿En qué momento de la existencia de un crédito comercial deberían abandonarse los esfuerzos por cobrarlo y, simplemente, clasificar la cuenta como incobrable?

C. Control de créditos: este ítem se refiere específicamente a los métodos de monitorear las políticas crediticias y, hasta donde resulte posible, mejorar su eficiencia global.

1.4 Estándares de crédito.

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Las empresas que desean evaluar la validez del crédito que van a conceder a sus actuales o potenciales clientes, deben desarrollar un sistema de estándares de crédito.

El desarrollar un sistema de estándares de crédito les permite aceptar a los clientes deseados y rechazar a los no deseados, aunque la implementación de dichos criterios crediticios no

garantiza que los riesgos asumidos al otorgar créditos no se transformen en incobrables, como tampoco garantiza que se otorgará crédito a todos los clientes deseables.

Debemos dejar claramente establecido, que la existencia de estándares de crédito, definitivamente mejora las probabilidades de que el personal de la unidad de créditos de la empresa, tomara decisiones correctas si dichos estándares de créditos se utilizan con imparcialidad y consistencia.

Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al realizar el análisis de los estándares de crédito se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

- **Gastos de oficina:** si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

- **Inversión de cuentas por cobrar:** hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, de las variaciones respecto a

las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

- **Estimación de cuentas incobrables:** otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo. Esta evaluación de riesgo de otorgar crédito se analizara con detenimiento en el capítulo tres.

- **Volumen de ventas:** como se mencionó en párrafos anteriores, a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se tiene entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

1.4.1 Evaluación de los estándares de crédito.

Para determinar si una empresa debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse sin modificaciones los que se tienen en esos momentos aplicados dentro de la empresa.

La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.

1.4.2 Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles. Se debe calcular primero la razón financiera de promedio de cuentas por cobrar, mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Promedio de } C \times C = \text{Ventas anuales a crédito} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$$

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el promedio de cuentas por cobrar. Por último debe calcularse el costo de 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.

2 Análisis de crédito.

Cuando un cliente desea obtener materias primas, servicios u otros recursos se acerca a las diferentes empresas que le puedan proveer crédito, por ello es importante tener una buena historia crediticia, ya que esta es la clave para la evaluación que hace el departamento de crédito de la empresa proveedora. El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la

altura de los estándares de crédito de la empresa. Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea, como también, todo crédito por fácil, bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo, materia que se profundizara en el siguiente capítulo. Por esto el análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.

Una vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo la empresa debe determinar no solamente los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

Sí el departamento de crédito de la empresa está evaluando los méritos para el crédito de un cliente que desee hacer una transacción específica o de un cliente regular para establecer una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis. Una empresa obraría con poca prudencia al gastar más dinero del monto que adquieren sus clientes para otorgarle un crédito. Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son obtener información de crédito y analizar la información para tomar la decisión del crédito.

2.1 Obtención de la información del crédito.

La información que puede usar el administrador de crédito para las decisiones de otorgar crédito a empresas esta disponible en diversas fuentes, tanto internas como externas.

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al

solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes. Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores. Se puede solicitar al cliente que presente información referente a su historial crediticio y a su actual situación financiera. Tal información puede ser obtenida también a partir de los datos contenidos en una solicitud de crédito bien estructurada.

Otra forma de obtener información es solicitarles a los postulantes al crédito referencias crediticias, es decir, nombre de empresas que le hayan entregado crédito con anterioridad. Tales referencias deberán ser comprobadas.

La decisión de conceder crédito se basa lógicamente en la información que se obtenga del cliente para tales efectos y es obvio que se deberá incurrir en gastos para obtenerla. En algunos casos, en particular para las pequeñas empresas, es posible que el costo de obtener la información sea superior a la rentabilidad potencial de las cuentas, entonces en este caso se tendrá que conformar con una información muy limitada para fundamentar sus decisiones en la concesión del crédito. Otro aspecto a considerar, es el tiempo que requiere investigar al solicitante del crédito. No debe mantenerse la investigación de un potencial cliente por un tiempo muy prolongado, pero la cantidad de información de que se disponga debe ser adecuada al tiempo que se dedique a investigar al cliente y al gasto en que se debe incurrir en la obtención de la información.

2.1.1 Principales fuentes de información de crédito.

Consecuentemente, los aspectos costo de la investigación y tiempo de duración de la misma, van a ser los factores que el analista de créditos deberá considerar y podrá utilizar los siguientes medios de información:

A. Estados Financieros: constituyen una de las principales fuentes de información para la evaluación de solicitantes de créditos; tanto el balance general como el estado resultados aportan datos financieros sumamente importantes sobre el solicitante. Así, el balance general permite determinar la capacidad de pagos del cliente haciendo un análisis de su posición financiera a corto plazo. El estado de resultados mostrará el potencial de la empresa solicitante, para generar ingresos capaces de respaldar sus deudas. Estos estados financieros deben ser suministrados por los mismos clientes y será más confiable la información que contengan si han sido auditados. De las conclusiones que se obtengan del análisis de los estados financieros de los futuros clientes, dependerá la aceptación o el rechazo de su solicitud.

Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un balance o un estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total. La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados financieros puede ser un indicador de su situación financiera.

B. Informe de Agencia: puede obtenerse también información sobre los futuros clientes utilizando los servicios de una agencia especializada en investigaciones de solicitantes de crédito. Este tipo de agencia realiza el estudio correspondiente y transmiten la información a la empresa acreedora sobre el análisis de crédito. La información que se obtiene a través de este método es básicamente la siguiente:

1. Aproximadamente el patrimonio neto del solicitante de crédito.
2. Una apreciación del límite de crédito que puede concederse.
3. Si la información disponible es insuficiente para evaluar un determinado negocio.
4. Una breve historia de las empresas solicitantes de crédito y de sus principales socios y directivos.
5. Los resultados de una encuesta entre proveedores (otros acreedores) sobre su experiencia con el solicitante de crédito en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones.

La calidad de la información que obtienen estas agencias investigadoras va a estar afectada por:

1. La cantidad de información que puede obtener la agencia investigadora del solicitante, tal información debe ser representativa de su valor crediticio.
2. El grado de colaboración que el solicitante de crédito preste a la agencia, suministrando información que permita formarse una opinión respecto a las posibilidades de otorgamiento de crédito.

Estos dos últimos aspectos son de gran importancia y constituyen la base principal para que la agencia encargada pueda obtener los datos necesarios para evaluar al solicitante investigado.

C. Informes bancarios: a través de los departamentos de crédito de los Bancos también puede obtenerse información sobre el solicitante de crédito. Los analistas de crédito de estos departamentos verifican los antecedentes de los solicitantes de créditos para sus clientes para producir un informe que permita tomar una decisión de otorgar o no el crédito.

A través de las referencias bancarias es posible determinar:

1. Saldos promedios en cuentas corrientes y de ahorros.

2. Inversiones a corto y largo plazo en papeles comerciales bancarios.
 3. Créditos a corto y/o largo plazo otorgados al solicitante y cumplimiento con los pagos.
 4. Imagen del solicitante ante el banco (o los bancos) con el cual tenga relaciones.
- Los bancos de datos de las redes de información de las instituciones bancarias pueden suministrar información sobre este particular.

Es habitual que los acreedores exijan a sus futuros deudores referencias bancarias y de la calidad de estas referencias puede depender la aceptación o rechazo de la solicitud de crédito.

Cuando se ha realizado y verificado este análisis, se debe actualizar periódicamente, ya sea semestralmente o anualmente, ya que en todo momento se debe reflejar las condiciones que puedan alterar la validez crediticia del cliente.

D. Intercambio de información (centrales de riesgo): esta otra forma de investigar a los solicitantes de crédito consiste en el intercambio de información entre empresas que efectúan ventas a un mismo cliente. Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambian información crediticia con base en reciprocidad. Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.

Este medio de obtener información permite determinar:

1. Tiempo durante el cual el solicitante ha sido cliente de la empresa que suministra la información.
2. Créditos máximos que le han sido otorgados al solicitante.
3. Crédito actual del solicitante.

4. Cumplimiento en los pagos.

La información que se obtenga de las empresas acreedoras del cliente solicitante proporciona una referencia bastante amplia al analista de crédito. Tal información contribuirá a formar las bases en que se apoyará la gerencia de crédito para la toma de una decisión respecto a la concesión de créditos.

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud. El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, sino la alternativa costo-beneficio.

E. Otras fuentes de información y experiencia de la empresa: además de las fuentes anteriormente señaladas, para investigar a un solicitante de crédito pueden utilizarse también los servicios de los vendedores. Estos pueden informar sobre la localización y condiciones del negocio del cliente, sobre las condiciones de competencia locales, forma de organización del negocio, si es como persona natural, sociedad de personas, o como persona jurídica (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, o cualquier otra variante de persona jurídica). Observando las marcas de las mercancías almacenadas en las estanterías de los futuros clientes que comercian al detalle los vendedores pueden obtener los nombres de otros proveedores de los mismos. Se puede entonces investigar con los proveedores de las marcas observadas por los vendedores el tipo de experiencia de crédito mostrada por el solicitante sobre el cual se efectúa la averiguación.

No obstante, no se puede otorgar plena confianza a los informes que elaboren los vendedores sobre el valor crediticio de los solicitantes de crédito. Debe considerarse que la realización de la venta es el máximo objetivo de los vendedores que generalmente no son responsables de los cobros y están motivados por el estímulo que producen las comisiones que devengan por colocar dichas ventas.

También podría obtenerse información de las asociaciones de comercio, oficinas comerciales, bufetes de abogados y empresas especializadas en suministrar información sobre el valor crediticio de los clientes.

En conclusión, la utilización de cualquier método de fuentes de información se hace más necesaria en la medida que desee formar un juicio sobre el crédito que se puede conceder, entre los aspectos más importantes se consideran:

1. Beneficio esperado de la venta a crédito que se espera realizar, por lo cual se debe tener sumo cuidado en relacionar los costos incurridos en la investigación con el beneficio que se espera obtener de la venta a crédito.
2. El grado de certidumbre que se tendrá sobre el cumplimiento de pago por parte del cliente.
3. El sistema de control existente para las cuentas por cobrar y las recuperaciones de las mismas, tomando en consideración períodos de cobro, costo de las cobranzas y pérdidas en cuentas de cobros dudosos.

En lo que se refiere a negocios de ventas al detalle, no se maneja ya el crédito comercial, o sea el crédito entre empresas, sino el crédito al consumidor. La labor de crédito en negocios de ventas al de tal consiste más que todo en préstamos directos a los consumidores, extendidos por instituciones financieras, como bancos comerciales y organizaciones financieras para préstamos personales, así como también créditos concedidos a individuos para adquirir artículos de consumo.

En este tipo de negocios, como las ventas a crédito son predominantemente de montos relativamente bajos, los costos de investigar a los solicitantes de crédito deben ser limitados puesto que debe tomarse en cuenta el beneficio que se obtendrá de la venta. Igualmente que en el caso del crédito comercial, tanto el costo de la investigación del solicitante, así como el tiempo que se tome realizar la investigación son aspectos que deben manejarse con sumo cuidado, puesto que como se dijo anteriormente el costo de la investigación debe ser racional

con respecto a la utilidad que se espera de la venta y el tiempo que demore la investigación del cliente debe ser lo más corto posible para que éste pueda obtener una respuesta concreta y rápida respecto a la aceptación o rechazo de sus solicitud. La demora en la respuesta a un cliente puede ocasionar la pérdida de éste, con obvias consecuencias en el volumen de ventas.

Para las investigaciones de crédito al consumidor se puede recopilar información de la siguiente manera:

1. Obteniendo la información del mismo cliente solicitándole referencias bancarias, personales, de trabajo, de ingresos personales totales y/o familiares, y comerciales.
2. Investigación en el banco donde el cliente tiene su cuenta, para obtener una idea general de sus saldos promedios o si sus relaciones con la institución bancaria son satisfactorias.
3. Comprobando las costumbres de pago del cliente.
4. Mediante entrevistas personales con el cliente.

La forma de la solicitud de créditos puede requerir que el cliente proporcione información referente a su lugar de trabajo, número de años que ha estado contratado, cargo que ocupa y sueldo, cargas familiares, su residencia, si vive en casa propia, arrendada, hipotecada, o con familiares, si posee ingresos adicionales, otras obligaciones que tenga el cliente con diversos acreedores y monto de estas obligaciones. En lo que se refiere a la información concerniente al empleo, esta puede ser comprobada exigiéndole al solicitante la constancia de trabajo, debidamente autenticada por una autoridad competente de la empresa en que presta servicios, o más rápidamente, por teléfono puede verificarse la residencia y el empleo con una simple llamada. También puede obtenerse la información mediante entrevista directa con el solicitante, el investigador del crédito puede formarse un juicio al notar la manera de vestir del cliente, expresiones y reacciones ante la información que se le requiere. Los contadores también pueden dar fe de los ingresos totales de los solicitantes y omitir opiniones sobre su situación financiera. Las ventas a crédito al detalle no requieren una investigación tan exigente como el crédito comercial; sin embargo, de ninguna manera son menos riesgosas;

además, exigen mucha atención sobre todo en el establecimiento de un buen control de cobranzas.

2.2 Análisis de la información del crédito a través de ratios financieros.

Existen variadas formas de investigar si el cliente es un buen riesgo, pero en algunas empresas les gusta realizar la tarea ellos mismos. En términos ideales, esto llevaría consigo un análisis detallado de las perspectivas comerciales y financieras del cliente, pero es, generalmente, demasiado caro. Por tanto, los analistas de crédito se centran en los estados de cuentas financieras de la empresa y usan reglas prácticas generales para juzgar si la entidad es un buen riesgo crediticio. Estas reglas prácticas se basan en ratios financieros (Myers y Brealey, 1998).

Ciertas razones, que se obtienen a partir de los balances comparativos, aportan antecedentes claves acerca de la situación financiera del solicitante. Algunos de estos indicadores son (Ramos y Philippatos, 1997):

- La razón corriente o circulante.
- La prueba ácida o razón rápida.
- El plazo promedio de cobranzas de cuentas por cobrar.
- La razón de rotación de inventarios, que indica con que frecuencia el solicitante convierte las cuentas por cobrar e inventarios en efectivo.

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar. Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso puede ser el plazo de las cuentas por pagar del solicitante para obtener una idea mejor de sus normas de pago.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de ésta. Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo.

Una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito. No hay procedimientos establecidos, pero la empresa debe encajar su análisis a sus necesidades. Esto da una sensación de confianza que se están tomando los tipos de riesgos de crédito deseados.

Con relación al nivel de riesgo aceptado, se realizara un análisis detallado en el capítulo siguiente.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero acerca de los méritos que tenga una empresa para el crédito. Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido. Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de éste. Muy a menudo estas decisiones nos la toma una sola persona, sino un comité de revisión de créditos.

Ejemplo:

La empresa “Apícola Cato”, esta preocupada por la situación actual en el abastecimiento de cera estampada para abejas. Es por tal razón que solicitó crédito a la estampadora de cera “Colve.Ltda.”.

El administrador de créditos de Colve.Ltda. y su equipo del departamento de créditos de la empresa, ha calculado una serie de índices a partir de los datos aportados por “Apícola Cato”.

Antecedentes de la empresa:

- Activos circulantes \$ 2.000.000
- Pasivos circulantes \$ 500.000
- Inventarios \$400.000
- Ventas totales a crédito \$3.000.000

Capital de trabajo neto = Activos circulantes - Pasivos circulantes

$$\text{Capital de trabajo neto} = \$2.000.000 - \$500.000 = \$1.500.000$$

Capital de trabajo neto, capital circulante o capital en giro, representa la diferencia entre lo que se tiene disponible para pagar las deudas y las deudas mismas.

Razón circulante = Activos circulantes / Pasivos circulantes

$$\text{Razón circulante} = \$2.000.000 / \$500.000 = 4$$

La razón circulante es uno de los índices de liquidez más usado. Un mayor índice, indica una mayor capacidad de pago de la empresa.

Razón ácida = (Activos circulantes - Inventarios) / Pasivos circulantes

$$\text{Razón ácida} = (\$2.000.000 - \$400.000) / \$500.000 = 3.2$$

Esta razón es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo).

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas totales a crédito / Cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \$3.000.000 / \$400.000 = 7.5 \text{ veces.}$$

Este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de las cuentas por cobrar a clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el período.

Después de haber calculado los índices, adicionalmente se calcula los promedios relevantes de la industria a que pertenece Apícola Cato, para luego compararlos(en este caso aplicamos datos ficticios a modo de ejemplo).

	Apícola Cato	Industria
Capital de trabajo neto	\$1.500.000	\$970.000
Razón circulante	4.0	3.96
Razón ácida	3.2	3.65
Rotación de cuentas por cobrar	7.1 veces	8.2 veces
Rotación de inventarios	7.5 veces	7.98 veces

El índice de la razón circulante de Apícola Cato esta por sobre el índice de la industria. Aunque la comparación con el promedio de la industria no siempre dan a conocer la fortaleza o debilidad financiera de una empresa, pero, es de utilidad para saber si dicha empresa se encuentra dentro de los parámetros normales de su sector.

En el caso de que el índice se hubiese desviado demasiado con respecto a la industria, se deberían analizar las causas. Otra posibilidad es que la industria presente un exceso de liquidez y la empresa se encuentre bien a pesar de tener un índice más bajo.

Con respecto a la rotación de cuentas por cobrar, se debe establecer un periodo promedio de cobro adecuado. Ya que puede suceder que la política de créditos de la empresa sea demasiado estricta. Las cuentas por cobrar pueden ser de muy buena calidad, pero las ventas pueden ser escasas y por consiguiente las utilidades son menores como consecuencia de dicha política de créditos.

3. Condiciones de crédito.

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito. Son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación. Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación:

- **Descuentos por pronto pago:** cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio. También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan.

La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más probabilidad de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en el periodo promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades. El

aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor.

La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

- **Periodo de descuento por pronto pago:** el efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento que es atribuible a dos fuerzas que tiene relación con el periodo promedio de cobro. Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros. Si en el momento de otorgar un crédito el cliente decide pagar su cuenta en un periodo menor al estipulado, este accedería a un descuento. Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el periodo medio de cobros es difícil de cuantificar.
- **Período de crédito:** los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

En definitiva las condiciones de crédito, especifican los términos de pagos estipulados para todos los clientes que operan, a crédito para este efecto se utiliza por lo general una especie de clave, las condiciones de crédito se pueden indicar como sigue 2/10 neto 30, lo cual significa que el comprador obtiene un 2% de descuento si paga dentro de los 10 días siguientes a la iniciación del periodo de crédito, si el cliente no aprovecha tal descuento por pronto pago, deberá pagar el monto total dentro de los 30 días siguientes al inicio del periodo citado.

Se debe estipular claramente los siguientes aspectos:

1. El periodo del crédito, que consiste en la cantidad máxima de días que el cliente podrá diferir el pago.
2. El día a contar del cual se empieza a contar el periodo del crédito, si será distinto a la fecha de facturación o el mismo. Siempre se presume que el periodo de crédito comienza a contarse desde la fecha de la facturación, algunas empresas establecen por conveniencia el fin de mes como fecha de facturación.
3. El monto de descuento por pronto pago o descuento en efectivo, si es que existe esta modalidad. Este se expresa como un porcentaje del precio de las ventas y del plazo máximo que se autorizo al cliente, dentro del cual se podrá hacer uso del descuento en efectivo.

Universalmente a las condiciones de crédito se las denomina, sobre la base de una convención universal, que detallaremos a continuación:

<i>d % / C neto P días.</i>

D % / C neto P días.p

D: Porcentaje de descuento en efectivo concedido.

C: Periodo de descuento.

P: Extensión del periodo de crédito.

Cuando la fecha de facturación es a fin de mes, las condiciones de crédito se reformulan de la siguiente forma:

d % / C neto P días F.D.M.

F.M.D: Representa la frase fin de mes.

A continuación presentaremos ejemplos de las condiciones de crédito:

CASO 1.

- La empresa “Soexpa.S.A”, vende bienes y servicios a “Agroexp.S.A” y despacha sus facturas con fecha 10 de enero.
- Las condiciones de crédito 2% / 10 neto 30.
- Esto significa que la empresa “Agroexp.S.A” puede pagar al contado y obtener un descuento del 2% por pronto pago, disponiendo para ello hasta el 20 de enero.
- La otra alternativa de “Agroexp.S.A es cancelar el total de la factura sin descuento, hasta el 9 de febrero.

CASO 2.

Las condiciones de crédito son 25 / 10 neto 30 F.D.M.

- Entonces “Agroexp.S.A” puede obtener el descuento en efectivo si paga antes del 10 de febrero.
- La deuda total debe pagarse antes del 2 de marzo.

Las empresas pueden utilizar diversas combinaciones de sus condiciones de crédito, de acuerdo a sus objetivos para facilitar sus transacciones comerciales. También puede variar las condiciones de crédito y hacerlas más estrictas o más flexibles, este punto en particular quedara mas detallado cuando abordemos el tema de las políticas de control de crédito de una empresa.

3.1 Factores específicos que influyen en la extensión de las condiciones de crédito.

1. Tipo de producto a la venta:

- Productos terminados o materias primas: cuando la empresa otorga crédito por productos que serán utilizados como materia prima, generalmente se extiende el período de crédito por un plazo menor al de un producto terminado, ya que se entiende una necesidad mayor del cliente por obtener la materia prima.
- Artículos perecibles o durables: se asume que el producto perecible se vende con mayor rapidez que uno durable, por lo tanto el cliente obtendrá en un menor plazo el importe de este.
- Productos estacionales o no estacionales: en el caso de los productos estacionales su demanda es alta y por periodos de tiempo relativamente cortos, por lo tanto de rápida recuperación, en cambio un producto no estacional será demandado en menor cantidad y por periodos de tiempos extensos y en consecuencia su recuperación se hace más lenta.
- Productos de marcas famosas o nuevas: un producto nuevo requiere de un mayor plazo de posicionamiento de mercado, que uno reconocido y fiable.

2. Precio del producto.

- Productos caros o baratos: la demanda de un producto barato es más alta y se requiere de un menor monto de inversión, en el caso de un producto caro sucede lo contrario.

3. Tamaño de los inventarios del producto.

- Grandes compras o en pequeñas cantidades: cuando la empresa mantiene grandes cantidades de inventarios, el plazo se hace más extenso, en cambio pequeñas cantidades de inventarios, generan un plazo menor de crédito.

4. Ubicación de la empresa de acuerdo con su planta de producción.

- El comprador se encuentra cerca o alejado: en este punto se considera la rapidez del comprador cercano para proveer de los productos a los clientes, en cambio un comprador

que se encuentre alejado requerirá de un plazo mayor de crédito, ya que debe considerar el tiempo adicional en términos de transporte.

5. Si la empresa es de tipo manufacturera, mayorista o minorista.
 - Compradores fabricantes, minoristas o mayoristas: en el caso del cliente fabricante, se requerirá de un plazo extra para la transformación, por lo tanto se plazo es mas extenso, en cambio los compradores minoristas y mayoristas venden directamente los productos y con mayor rapidez.

Factores que afectan la extensión de un plazo de crédito corto:

- Materias primas.
- Productos de marcas famosas.
- Artículos perecibles.
- Productos estacionales.
- Productos baratos.
- Compras en pequeña cantidad.
- Compradores mayoristas y minoristas.
- El comprador esta cerca.

Factores que afectan la extensión de un plazo de crédito extenso:

- Productos terminados.
- Productos nuevos.
- Productos durables.
- Productos no estacionales.
- Productos caros.
- Grandes compras.
- Compradores fabricantes.
- Compradores alejados.

4. Políticas de cobro.

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para hacer efectivas sus cuentas por cobrar a su vencimiento. Uno de los problemas habituales a los que se enfrentan las empresas, es la dificultad de cobrar puntualmente a sus clientes. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación. Si se supone que el nivel de cuentas malas atribuible a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa.

El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades. Los costos de esta estrategia pueden incluir la pérdida de ventas además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de la empresa.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

Una empresa puede gestionar sus políticas de cobro directa o indirectamente:

- Cobranza directa; esta se lleva por la caja de la empresa por este medio, los clientes le cancelan directamente a la empresa.
- Cobranzas por medio de cobradores; dichos cobradores son los bancos los cuales por llevar a cabo la cobranza se quedan con un porcentaje del cobro.

La política de cobranza de la empresa, se relaciona también con la oportunidad en que deben utilizarse esos recursos. El costo de recolectar dinero que se le debe a la empresa no es sino uno de los muchos costos, que comienzan con el costo de procesar una solicitud, mas el costo de oportunidad de las cuentas por cobrar, mas los costos de cobro rutinarios, mas los costos por cobros fuera de plazo.

Dependiendo de cada caso en particular, hay diversas opciones disponibles para una empresa en el cobro de cuentas por cobrar, puede comenzar con un simple llamado telefónico o una carta, culminando drásticamente con acciones legales y el embargo de activos o la recuperación de los productos vendidos (Ramos y Philipatos, 1997).

Es necesario plantearse algunas interrogantes antes de iniciar acciones por una cuenta vencida en los plazos:

- 1.- ¿Qué tan significativa es la cuenta?
- 2.- ¿En qué plazo está excedida la cuenta?

El proceso de cobranza puede ser muy costoso en términos de gastos, ya sean inmediatos (al realizar el proceso de cobranza) o que simplemente la cuenta no pueda ser cobrada y se pierdan todos los esfuerzos en tratar de hacer efectivo el cobro; en fin en el proceso de cobranza los costos sólo terminan cuando la deuda se hace efectiva.

4.1 Modalidades de procedimiento de cobro.

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan normalmente en el seguimiento del proceso son los siguientes:

- **Cartas:** Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos,

recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

- **Llamadas telefónicas:** Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

- **Utilización de agencias de cobro:** Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.

- **Procedimiento legal:** Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

4.2 Procedimientos mínimos de cobranza.

Los procedimientos mínimos de cobranza, se aplican a todos los deudores de una empresa y su objetivo central es reducir los gastos de cobranza innecesarios. Los procedimientos mínimos consisten en informar por correo al cliente y mediante cartas personalizadas, en un plazo de entre 60 y 180 días, que su cuenta de crédito esta vencida, es decir que su factura no ha sido cancelada. En algunos casos el costo de la cobranza, excede la deuda, esto ocurre cuando los montos de las facturas son pequeños, en esta situación la cuenta debería llevarse a perdida como cuenta incobrable.

4.3 La venta de cuentas por cobrar y el seguro de crédito.

En la mayoría de las grandes organizaciones empresariales, se cuenta con un departamento de crédito y cobranzas. La razón es simple, manejan una gran cantidad de clientes, lo que se traduce en cientos o miles de cuentas por cobrar. Es por ello que la gestión esta a cargo de una unidad especializada, ya que por el volumen de sus créditos, no sería rentable pagar una administración externa.

En las empresas grandes se cuentan con ciertas ventajas en la gestión de sus cuentas por cobrar (Myers y Brealey, 1998); como las que se exponen a continuación:

- En primer lugar, a menudo las distintas divisiones intercambian información sobre la calidad crediticia de sus clientes.
- En segundo lugar, existen economías de escala potenciales en llevar historiales, facturación, etc., sobre todo si el proceso se lleva mediante sistemas de información computacionales.
- En tercer lugar, el cobro de deudas es un asunto especializado que necesita de experiencia y criterio.

Por el contrario, las pequeñas empresas pueden no tener la capacidad financiera para contratar o formar a un directivo responsable de créditos. Sin embargo, podría ser capaz de obtener algunas de estas economías contratando parte del trabajo como un factor o seguro de crédito.

4.3.1 Factoring o externalización de las cuentas por cobrar.

Básicamente el factoring, es un conjunto de servicios que tiene como objeto cubrir las siguientes necesidades de las empresas: capital de trabajo, servicios de cobranza, protección crediticia y la administración de las cuentas por cobrar.

La venta de cuentas por cobrar o Factoring, funciona de la siguiente forma:

- El factor y la empresa se ponen de acuerdo sobre los límites de crédito de cada cliente y el periodo medio de cobro. La empresa notifica a cada cliente que el factor ha comprado deuda. Desde ese momento, en cualquier venta la empresa envía una copia de la factura al factor, el cliente paga directamente al factor y éste paga a la empresa sobre la base de periodo medio de cobro acordado, independientemente de si el cliente ha pagado o no.
- Existen gastos derivados de dicha operación, y el factor carga habitualmente una comisión del 1% o 2 % del valor de la factura.
- Este acuerdo de Factoring proporciona ayuda en el cobro y asegura contra créditos dudosos. Se le conoce como Factoring al vencimiento.
- Además de estos servicios, el factor generalmente también está dispuesto a adelantar del 70 al 80 por ciento del valor de las cuentas a un interés del 2 o 3 por ciento por encima del preferencial.
- El Factoring que proporciona servicios de cobro, seguro y financiación es conocida, generalmente, como Factoring clásico (contrato conocido como Factoring con acción de regreso, la empresa es responsable de las cuentas morosas, cuando es así el factor proporciona servicios de cobro, pero no seguro).

La ventaja del factoring es independizar a la empresa, de la compleja trama de gestiones que requiere el cobro de las ventas al crédito. El riesgo que analiza el factoring es la incobrabilidad de las ventas, las discrepancias y el retraso en la cobranza. En este sentido el factoring podría ser una interesante alternativa de financiamiento para las Pymes en nuestro país.

4.3.2 Seguro de crédito.

Si no se necesita ayuda en el cobro, pero se requiere protección contra créditos dudosos, se puede conseguir un seguro de crédito. Obviamente, la empresa de seguros de crédito querrá

estar segura de que no se actúa sin precaución, dando crédito sin límite a las cuentas más especulativas.

Por tanto, impone generalmente la cantidad máxima que se compromete a cubrir en las cuentas con una calificación crediticia correcta. Así, puede aceptar cubrir hasta el 100 por ciento de ventas de cada cliente que posea la más alta calificación crediticia, el 50 por ciento de la calificación descendente y así sucesivamente.

Se puede reclamar la indemnización no sólo si el cliente llega a ser realmente insolvente, sino también si una cuenta vence y se demora el pago. Dicha cuenta morosa se entrega a continuación a la empresa de seguros, que hace todo lo que puede por cobrarla.

5. La decisión del crédito.

Después de que una empresa haya fijado: políticas de crédito, estándares de crédito, las condiciones de crédito, políticas de cobro y desarrollado el análisis de la información de crédito. El paso siguiente es decidir a qué clientes deberá ofrecerles el crédito.

Tenemos dos alternativas:

- En primer lugar, en el caso de no existir la probabilidad de pedidos repetitivos, la decisión se tornara simple. Por un lado se puede negar el crédito. En este caso la empresa no asume riesgos.
- La otra alternativa es ofrecerlo. Supongamos que la probabilidad de que el cliente pague es “p”. Si el cliente paga, se reciben ingresos adicionales “ING” y se tienen costos adicionales “COS”. La ganancia neta seria el valor actual de $ING - COS$.

Como no podemos estar seguros que el cliente vaya a pagar, existe una probabilidad $(1 - p)$ de que no pague. Esto significaría no recibir ingresos y tener los gastos adicionales.

El beneficio esperado de las dos alternativas sería:

	Beneficio esperado
Denegar el crédito	0
Conceder el crédito	$P VA(ING-COS)-(1-p)VA(COS)$

Conclusión:

- Se deberá conceder el crédito si el beneficio esperado de hacerlo supera el de negarlo.

6. Mantenimiento y control del crédito.

Las políticas de mantenimiento y control de créditos deben ser diseñados de modo que permitan evaluar el comportamiento de las políticas de otorgamiento y de cobro de los créditos concedidos por la empresa. También deberían ayudar a mejorarlas.

La empresa necesita disponer de estándares de desempeño internos, con el propósito de comparación. Se requiere de un marco de referencia para contrastar las políticas de otorgamiento de créditos, con los flujos de caja asociados.

Para que una empresa se asegure de monitorear sus políticas de crédito, debe establecer objetivos para el periodo en consideración. El comportamiento durante dicho periodo, puede ser comparado con los estándares previamente establecidos para determinar si la política de créditos funciona adecuadamente.

El procedimiento utilizado para preparar una cédula de antigüedad de las cuentas por cobrar es simple, consiste en clasificar las cuentas por cobrar en primer lugar de acuerdo a su antigüedad para luego establecer su saldo en pesos. En el siguiente ejemplo las cuentas se

clasifican por antigüedad, con intervalos de 30 días y se determina para cada uno de los intervalos.

El resultado final se parecerá al que presentamos a continuación:

Antigüedad	Cantidad pendiente	Porcentaje
0-30	\$3.800.000	21.1%
31-60	\$8.160.000	45.4%
61-91	\$4.400.000	24.5%
91-120	\$1.230.000	6.8%
>-120	\$400.000	2.2%
Totales	\$17.990.000	100%

El resultado porcentual que se obtiene al dividir cada saldo de cada intervalo puede compararse con los resultados anteriores o con los estándares establecidos, o con ambos.

Vamos a ocupar el supuesto de que la siguiente información corresponde al estándar de antigüedad de cuentas por cobrar una empresa cualquiera:

ANTIGUEDAD (DIAS)	PORCENTAJE
0-30	30%
31-60	30%
61-90	30%
91-120	8%
>-120	2%
TOTAL	100%

En este punto hay que tener mucho cuidado. Si no se cuenta con información detallada, cualquier evaluación de desempeño puede no ser más que una mera especulación.

6.1 Costos y beneficios asociados a las cuentas por cobrar.

- Los costos de mantención de las cuentas.
- Los costos de cobranzas rutinarios.
- Los costos de cobranza por cuentas morosas.

Los costos por mantención y por cobros rutinarios pueden analizarse bajo condiciones de certeza, pero los costos de cobro de cuentas morosas solo se pueden analizar si introducimos el factor incertidumbre.

- **Costos de mantención:** se refieren al estancamiento de una cierta cantidad de dinero que una empresa presta a otra, en la forma de cuentas por cobrar. La empresa que concede el crédito, no puede utilizar dichos fondos en oportunidades de negocios que hagan crecer sus utilidades.

- **Costos rutinarios:** se refieren a los desembolsos asociados a la concesión del crédito, como también a los del periodo intermedio de la gestión del crédito. En una empresa el vendedor, dependiendo del tamaño de su organización, puede contar con todo un departamento de crédito o con solo algunos empleados para atender las solicitudes de aceptación, revisión de antecedentes y evaluar el otorgamiento de créditos. Asimismo el vendedor requiere de personal para el cobro de cuentas por cobrar, incluyendo el encargado del cumplimiento de fechas de despacho de mercaderías, fechas de facturación, periodos de descuento, fechas de vencimiento y envío de recordatorio a los deudores.

En la medida que los esfuerzos de cobro se hacen más serios, los costos suben bruscamente. En la actualidad en las empresas, las cuentas por cobrar constituyen un muy importante uso de fondos de corto plazo. Su administración involucra un compromiso entre costos y beneficios, en el que los beneficios son las utilidades incrementales producto de las mayores ventas obtenidas gracias a las políticas de créditos. Los costos como se explico anteriormente

están representados por los gastos incrementales en los procesos de cobranza, cuentas incobrables y costos de oportunidad.

- **Costos de cobranza por cuentas morosas:** una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal. Los primeros gastos de cobranza son probables que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

En la práctica se puede decir que las pérdidas por cuentas incobrables disminuyen en la medida que se aumentan los gastos de cobranza, hasta llegar a un punto de saturación. Al nivel de este punto de saturación, si se continúan aumentando los gastos de cobranza no serán significativas las disminuciones en las pérdidas. Se debe considerar seriamente que los gastos de cobranza deben siempre compararse con las sumas de dinero que se traten de recuperar. No resulta económicamente beneficioso recuperar el valor de una cuenta cuyos gastos de cobranza exceden el monto a rescatar: También es recomendable estudiar con seriedad aquellos casos en los cuales está permitido cargar a la cuenta del cliente los gastos de cobranza para que éstos puedan ser aplicados en forma razonable.

Los gastos de cobranza de una empresa guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas. Esta función agresiva se caracteriza por el envío constante de cartas, telegramas, llamadas telefónicas, uso de abogados, procedimientos judiciales, etc. cuando una empresa use

medidas liberales en la concesión de créditos y utiliza procedimientos de cobranza deficientes aumentaría su volumen de ventas, sus gastos de cobranza serían bajos pero las pérdidas en cuentas incobrables aumentarían.

6.2 Evaluación de las modificaciones a la política de créditos.

En todas las Empresas se debe modificar a menudo la política de créditos, debido a las cambiantes condiciones del mercado que existen hoy en día. Esta modificación debe basarse en un análisis costo-beneficio de la situación actual versus la futura.

Antes de tomar la decisión de cambiar la política crediticia de la empresa, se debe incurrir en un proceso de evaluación, el cual debe considerar lo siguiente:

1. Estimar los cambios esperados en variables tales como volumen de ventas, ingresos por ventas (netos de descuentos), gastos por deudas incobrables y en las utilidades.
2. Calcular los flujos de caja luego de los cambios y restarlos de los actuales flujos de caja, para obtener los valores incrementales.
3. Si el flujo de caja incremental derivado de las modificaciones es positivo, se implementa la nueva política; de otra forma no se introducen cambios.
4. En el caso que los cambios propuestos afecten el riesgo de la empresa (y por ende a su costo de capital), debe estimarse el costo de capital de la alternativa que se propone, y el flujo de caja de cada alternativa debe evaluarse como una perpetuidad, a la tasa de costo de capital apropiada.

Ejemplo:

1. Supongamos que la empresa "Apícola Cato", evalúa la propuesta de establecer un descuento del 2% en efectivo, para todo pago que se haga antes del décimo día después de la venta.

2. Se estima que el volumen de ventas aumentará en un 10%, que el 25% de los clientes aprovechará el descuento y que no habrá variaciones en las cuentas incobrables. La razón de utilidades después de impuestos a ventas de la empresa es 8%. El volumen actual de ventas es 500.000 unidades, a \$ 1.000 la unidad.

	POLITICA ACTUAL	POLITICA PROPUESTA
VENTAS	500.000*1.000=500.000.000	500.000*1.10%=550.000 550.000*0.25=137.500 412.500*1.000=412.500.000 137.500*980=134.750.000
VENTAS TOTALES	500.000.000	547.250.000
UTILIDADES AL 8%	40.000.000	43.780.000

La utilidad incremental resultante es de \$ 3.780.000.

3 Otra alternativa es que "Apícola Cato", extienda su plazo de crédito a 45 días(actualmente es de 30 días).

- 4 Esta decisión incrementaría también el volumen de ventas en un 10%, pero sin ocasionar pérdidas en los ingresos debido a descuentos concedidos.
- 5 Las cuentas incobrables, sin embargo se incrementarán en \$ 300.000. Suponemos una tasa marginal de impuestos del 40%, tenemos:

	POLITICA ACTUAL	POLITICA PROPUESTA
VENTAS	500.000*1000=500.000.000	550.000*1000=550.000.000
AUMENTO DE CUENTAS INCOBRABLES		300.000*(1-0.40)=180.000
UTILIDADES AL 8%	40.000.000	44.000.000
TOTAL		43.820.000
UTILIDADES INCREMENTALES		3.820.000

Si la decisión fuese de tipo uno a uno, debería optarse por la segunda opción.

Pero qué ocurriría, si ampliando el plazo de crédito, la empresa apareciera más riesgosa para los ojos de los acreedores.

Supongamos que debido a lo anterior el costo de capital de la empresa aumentará a un 10%, mientras que si no ocurriera el hecho señalado, éste se mantendría en 9%.

Por lo tanto, el real valor incremental de la segunda estrategia sería:

$$(\$ 3.820.000 / 0.10) - (\$3.780.000 / 0.09) = -\$ 3.800.$$

Este monto constituye el valor actual de una perpetuidad y la estrategia de ofrecer el descuento debería prevalecer sobre la base de su mayor solidez (menor riesgo).

6.2.1 Formas de analizar los cambios propuestos en la política de crédito.

Si la política de crédito de la empresa es relajada mediante acciones tales como la ampliación del periodo de crédito, el relajamiento de las normas de crédito, la adopción de una política de cobranza menos exigente o el ofrecimiento de descuentos en efectivo, entonces las ventas deberían aumentar.

El relajamiento de la política de crédito estimula las ventas. Obviamente, si la política de crédito es relajada y las ventas aumentan, entonces los costos también aumentarán porque se requerirá más mano de obra, más materiales y otros factores similares para producir los bienes adicionales. Además, las cuentas por cobrar pendientes de pago también aumentarán, y ello incrementará los costos de mantenimiento; por otra parte, también pueden aparecer cuentas malas y gastos por descuentos (Weston y Rubio, 1994).

Por lo tanto, la cuestión fundamental que se debe tomar en cuenta al decidir sobre un cambio propuesto en una política de crédito es la siguiente: ¿aumentarán los ingresos por ventas más que los costos, incluyendo los costos relacionados con el crédito, ocasionando con ello que los flujos de efectivo aumenten, o será el incremento en las ventas capaz de exceder los costos más altos?

A continuación ilustraremos la idea general sobre la cual se basa el análisis de la política de crédito.

- La primera columna muestra el estado de resultados de Abejitas, proyectado para 2006 bajo el supuesto que se mantuviere la política actual de crédito a través de todo el año.

- La segunda columna señala los efectos esperados de un relajamiento de la política de crédito a través de la ampliación del periodo de crédito, el ofrecimiento de descuentos más grande, el relajamiento de las normas de crédito y la simplificación de los esfuerzos de cobranzas. De manera específica, Abejitas está analizando los efectos que resultarían de cambiar sus términos de crédito de 1/10, neto 30 a 2/10, neto 40, relajando sus normas de crédito y ejerciendo menos presiones sobre los clientes que fueran lentos en sus pagos.

- La tercera columna muestra el estado de resultados proyectado para 2006 incorporando los efectos esperados de un relajamiento de la política de crédito.

Se espera que una política razonablemente relajada incremente las ventas y reduzca los costos por cobranzas, pero los descuentos y otro tipo de costos ciertamente aumentarán. El efecto general que se muestra en la parte inferior de la línea es de un incremento de \$7 millones en el ingreso neto proyectado.

	Estados de resultados proyectados para el 2006 bajo la política actual de crédito	Efecto de los cambios en la política de crédito	Estados de resultados proyectados para el 2006 bajo la nueva política de crédito
Ventas brutas	400	130	530
Descuentos	2	4	6

Ventas netas	398	126	524
Costos de producción	280	91	371
incluyendo costos indirectos
Utilidad antes de costos de crédito y de impuestos	118	35	153

Costos relacionados con el crédito =			
*Costos del mantenimiento de cuentas por cobrar	3	2	5
*Análisis de crédito y gastos de cobranza	5	3	2
*Perdidas por cuentas incobrables	10	22	32

Utilidad antes de impuestos	100	14	114
Ingreso neto	50	7	57

Nota: Los estados de cuenta del cuadro sólo incluyen los flujos de efectivo que son afectados por la política de crédito

Las ventas anuales de esta empresa son de \$400 millones. Bajo su actual política de crédito, el 50% de los clientes pagan el día 10 y toman el descuento, el 40% pagan el día 30, y el 10% pagan el día 40. Por lo tanto, los días de venta pendientes de cobro son de $(0.5)(10) + (0.4)(30) + (0.1)(40) = 21$ días, y los descuentos hacen un total de $(0.01)(\$400.000.000)(0.5) = \$2.000.000$.

El costo resultante del mantenimiento de las cuentas por cobrar es igual al saldo promedio de las cuentas por cobrar multiplicado por la razón de costos variables y por el costo del dinero utilizado para el mantenimiento de las cuentas por cobrar. La razón del costo variable de la empresa es de 70%, y el costo de capital antes de impuestos invertido en las cuentas por cobrar es del 20%. Por lo tanto, el costo del mantenimiento de las cuentas por cobrar antes del cambio en la política de crédito será de \$3 millones:

En nuestro ejemplo: $(21)(\$400.000.000/360)(0.70)(0.20) = \$3.266.667$ \$3 millones

En este cálculo sólo entran los costos variables porque éste es el único elemento de costo en las cuentas por cobrar que debe ser financiado. Estamos buscando el costo del mantenimiento de las cuentas por cobrar y los costos variables representan la inversión de la empresa en el costo de las ventas.

Aún cuando la empresa gasta \$5 millones anualmente en el análisis de las cuentas y en la cobranza de las cuentas malas, el 2.5% de las ventas nunca será cobrado. Por lo tanto, las pérdidas por cuentas malas ascenderán a:

$$(0.025)(\$400.000.000) = \$10.000.000.$$

La nueva política de crédito sería de 2/10, neto 40 por lo tanto, exigiría un descuento más grande y un periodo de pago más prolongado, así como un esfuerzo relajado para la cobranza y la adopción de normas de crédito menos exigentes. La empresa piensa que estos cambios conducirán a un incremento de \$130 millones de ventas, dando como resultado un total de \$530 millones por año. Bajo los nuevos términos, la administración considera que el 60% de los clientes que pagaran sus cuentas tomarían el descuento del 2%; por lo tanto, los descuentos aumentarían a:

$$(0.02)(\$530.000.000)(0.60) = \$6.360.000$$
 \$6 millones.

La mitad de los clientes que no toman el descuento pagarían el día 40 y el resto pagaría el día 50. Por consiguiente, los nuevos días de venta pendientes de cobro se estimarán en 24 días:

$$(0.6)(10) + (0.2)(40) + (0.2)(50) = 24 \text{ días}$$

De tal forma, el costo del mantenimiento de las cuentas por cobrar aumentaría a \$5 millones:

$$(24)(\$530.000.000/360)(0.70)(0.20) = \$4.946.667 \quad \$5 \text{ millones}$$

Además, la empresa planea reducir su análisis anual de crédito y sus gastos de cobranza a \$2 millones. Se espera que la reducción en las normas de crédito y el relajamiento en el esfuerzo de la cobranza aumenten las pérdidas por cuentas malas a aproximadamente un 6% de las ventas, o a:

$$(0.6)(530.000.000) = \$31.800.000 \quad \$32.000.000, \text{ lo cual representa un incremento de } \$22 \text{ millones respecto al nivel anterior.}$$

El efecto combinado de todos los cambios en la política de crédito da como resultado un incremento anual proyectado de \$7 millones en el ingreso neto. Naturalmente, podrían existir cambios correspondientes en el balance general proyectado –el nivel más alto de ventas podría requerir de un tanto más de efectivo, de cuentas por cobrar, de inventarios y, dependiendo de la capacidad, de una mayor cantidad de activos fijos. Ya que estos incrementos de activos tendrían que ser financiados, ciertos pasivos y/o partidas de capital contable también tendrían que aumentar. Cualquier costo asociado con dicha situación tendría que reflejarse en la razón de costos variables.

El incremento esperado de \$7 millones en el ingreso neto es, desde luego, tan sólo una estimación, y los efectos reales de tal cambio podrían ser del todo distintos. En primer lugar, existe la incertidumbre –tal vez muy grande – acerca del incremento proyectado en ventas de \$130 millones. Sería muy loable que, si los consumidores de la empresa se ajustaran a dichos cambios, las ventas no aumentarían en absoluto. Se deben imputar incertidumbres similares al número de clientes que estuvieran dispuestos a tomar los descuentos, a los costos de producción que se generarían a niveles más altos o más bajos de ventas, a los costos resultantes del mantenimiento de cuentas por cobrar adicionales y al surgimiento de pérdidas por cuentas malas.

Este análisis le proporciona a la empresa un medio muy útil para la consideración del impacto de los cambios en la política de crédito sobre las variables del estado de resultados y del balance general de la empresa. Sin embargo, se debe aplicar muy buen juicio a la decisión, ya que las respuestas de los clientes a los cambios en la política de crédito son muy difíciles de estimar. Sin embargo, este tipo de análisis numérico puede proporcionar un buen punto de partida en las decisiones de política de crédito.

Capítulo III

“criterios para analizar el riesgo”.

1. Concepto de riesgo.

Antes de querer hacer cualquier comentario al respecto es necesario conocer el concepto de riesgo con el cual convivimos en el día a día en una institución financiera.

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá al futuro. En otros lugares riesgo es sinónimo de incertidumbre, es temor a la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá.

En relación con las cuentas por cobrar, es la posibilidad de que una empresa o entidad comercial incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los créditos”.

2. Importancia de la gestión de riesgos crediticios.

En general es importante conocer al riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras de importancia son basándose en predecir el futuro. Como hemos establecido en los capítulos precedentes, uno de los activos más importante y con mayor participación en una entidad que desarrolla actividades comerciales son las cuentas por cobrar y el riesgo de crédito es su principal fuente de problemas. Pero no siempre el riesgo es malo se puede convivir con él a través de un incentivo. Es decir aceptaremos más riesgo en la medida que haya recompensa; es por ello que existe una relación muy estrecha entre riesgo y rentabilidad.

Invertir en una cuenta por cobrar, desde el punto de vista del vendedor, implica la concesión de una venta a crédito en el que dicha empresa vendedora esta asumiendo un riesgo de impago frente al cliente. Partiendo de esta realidad, al analizar el conjunto de la cartera de clientes de una empresa, podemos afirmar que, en general, toda entidad se enfrenta a un porcentaje de retrasos en el pago o impagos en sus ventas a plazo.

Hasta fechas recientes, la práctica más extendida consistía en aceptar la ocurrencia de este riesgo bajo una probabilidad llamémosla, desconocida, y cuando se materializaba el retraso o el impago se procedía a provisionar o recurrir a causas legales en los casos más severos. En la actualidad, las empresas emplean técnicas más afinadas, fiables y cuantificables para valorar la decisión de la concesión o no de un crédito comercial en función de los riesgos y rentabilidades que se toman.

La comprensión de que el volumen de venta a plazo concedido, su distribución entre los clientes y el riesgo que aporta cada uno, conforma una posición de riesgo de la empresa de la que se derivan unos costos de gestión y financieros en caso de ocurrencia, ha propiciado el interés por su gestión, más allá de su capacidad para aumentar las cifras de facturación.

3. Criterios para analizar el riesgo.

Los criterios para analizar el riesgo crediticio han sido variables a través del tiempo. A principios de 1930 la herramienta clave del análisis fue el balance. A principios de 1952, se cambió al análisis de los estados de resultados, o sea, lo que más importaba eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos, el criterio utilizado se ha basado en el flujo de caja, esto es, se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja (Manfredo Añez, 1996).

Una vez que el analista de crédito ha reunido la evidencia necesaria y la ha analizado, se debe tomar una decisión sobre la disposición de la cuenta. En una etapa inicial, la decisión

que se debe tomar es si se deben enviar o no los bienes y extender el crédito. Si es probable que se repitan las ventas, la organización tal vez desee establecer procedimientos para que no tenga que evaluar la extensión del crédito cada vez que se recibe una orden. Un medio para agilizar el procedimiento es establecer una línea de crédito para una cuenta. Una línea de crédito es un límite máximo a la cantidad que la compañía se permitirá deber en cualquier momento. En esencia, representa la exposición máxima al riesgo que la compañía se permitirá arriesgar para una cuenta. Se deben equilibrar las ganancias probables de las ventas actuales y futuras contra el periodo probable de cobranza, los costos de la misma y la probabilidad de pérdidas por cuentas malas a través del tiempo. Estos últimos tres factores dependen más de la magnitud de la línea de crédito que se ofrece que del tamaño de la orden. Al igual que antes, se pueden aplicar conceptos de probabilidad con el fin de analizar el intercambio entre los beneficios esperados y los costos esperados para sí determinar una línea de crédito apropiada para el cliente.

La línea misma debe reevaluarse periódicamente a fin de mantenerse al tanto de la cuenta. Una exposición satisfactoria al riesgo el día de hoy puede ser más o menos satisfactoria dentro de un año. A pesar de los amplios procedimientos de crédito, siempre habrá casos especiales que deban tratarse en forma individual. En este punto la empresa también puede agilizar la operación al definir claramente las responsabilidades (Van Horne, 1997).

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos para realizarlo, por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del encargado de crédito o de negocios. Sin embargo, es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de créditos y complementarlas con una buena cuota de experiencia y buen criterio, asimismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

4. Origen de la gestión del riesgo crediticio.

En un principio, fueron las entidades financieras quienes primero se vieron presionadas a aumentar los niveles de exigencia en su gestión de riesgos y su capacidad de discriminación de clientes. Para ello, se hacía evidente la necesidad de trabajar con herramientas de carácter predictivo, transparentes en las pautas de análisis y capaces de ofrecer un resultado objetivo y cuantificable.

En el caso de las entidades financieras coexistieron diversos motivos, imposiciones regulatorias por el carácter de su actividad principal, necesidad de establecer mecanismos de control sobre una de sus principales partidas de activo, e indiscutiblemente, para realizar una gestión efectiva de su cartera de cuentas por cobrar.

En particular, las empresas deben realizar una gestión del crédito comercial basada en una valoración objetiva que les permita tomar decisiones en lo referente a:

- Repercusión del riesgo de impago en las cuentas a cobrar y flujos de fondos de entrada.
- Medición de la sensibilidad ante el volumen de exposiciones.
- Asignación de una clasificación crediticia de los clientes en categorías homogéneas según su ranking o probabilidad de incumplimiento
- Clasificación de segmentos de clientes según su rentabilidad.
- Definición de políticas comerciales diferenciadas entre clientes.
- Modificación condiciones de cobro.
- Determinación de niveles de proactividad ante clientes.
- Identificación de patrones específicos de riesgo.

5. Motivos que dan origen a la necesidad de gestión de riesgos en las cuentas por cobrar.

Los factores que desencadenan el que una empresa acepte la necesidad de invertir en técnicas y metodologías más desarrolladas para el manejo de sus alternativas, son:

- Volumen y diversidad de la cartera de clientes.
- Tipologías de clientes que determinan segmentos en la cartera. Porcentaje de clientes buenos / malos pagadores.
- Incremento de la financiación mediante fondos externos. Desfases entre los flujos de caja previstos a consecuencia de la ausencia de materialización de los fondos previstos en el desarrollo de la actividad comercial de venta.
- Estrangulamiento de la liquidez de la compañía.
- Significatividad del costo por clientes incobrables, incluyendo los costos administrativos generados por el tiempo incurrido en la gestión del incumplido y de su posible recuperación.
- Incremento de la dotación de provisiones por clientes incobrables.

En resumen, podemos decir que estos factores se concentran en dos motivos:

1. La complejidad de la cartera.
2. Los costos e inconvenientes derivados de la ocurrencia del riesgo asumido.

En el segundo caso, e independientemente de las mejoras que puedan introducir nuevas técnicas de gestión en la cartera de clientes entendida como base de datos, el hecho de que los riesgos tomados no se hayan producido hasta la fecha o en pequeña escala, no evita la recomendación de mantener, en todo caso, un control preciso sobre su impacto y posibilidad de ocurrencia. Esta concepción del riesgo de crédito comercial, y de cualquier otro riesgo que afecte a la empresa, en términos de valoración y de entidad propia sujeta a una gestión, se une

a la conveniencia de conceder al crédito comercial el tratamiento de variable estratégica en el desarrollo del negocio.

Las repercusiones del crédito comercial en objetivos claves del negocio como la tasa de crecimiento, el volumen de capital circulante, el volumen de negocio y competitividad; que a la vez introduce factores de riesgo que sino se identifican y cuantifican pueden afectar a la supervivencia de la empresa, convierten al crédito comercial en una área de gestión que requiere de unas bases de información y decisión óptimas para el desarrollo de su actividad.

5.1 Objetivo del área de riesgo crediticio.

- Que los riesgos de la empresa se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma.
- Formación del personal en análisis de crédito permite dar solidez al momento de emitir un criterio.
- Determinación del riesgo que significara para la empresa otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

5.2 Factores que determinan el riesgo.

Un aspecto de extraordinaria importancia en la gestión de los riesgos crediticios, es el relativo al análisis y revisión del riesgo, así como la clasificación de los clientes. La calidad de la cartera de las cuentas por cobrar es el riesgo crediticio, que depende básicamente de dos grupos de factores:

A)Factores externos: que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc. aquí aparecen como

importante el estado de los equilibrios básicos macroeconómicas que comprometan la capacidad de pago de los clientes.

Entre los factores externos podemos mencionar los siguientes:

- La economía: un buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera.
- El sector: no siempre sigue el mismo camino que la economía.
- La actividad económica del cliente: factores socioeconómicos, por ejemplo cuando es dependiente su situación económica esta asociada a la salud financiera de la empresa donde trabaja.

B) Factores internos: que dependen directamente de la administración propia y la capacidad de los ejecutivos de cada empresa.

Entre los factores internos podemos enumerar los siguientes:

- Volumen de créditos: a mayor volumen de créditos, mayores serán las pérdidas por los mismos.
- Políticas de créditos: cuanto más agresiva es la política crediticia, mayor es el riesgo crediticio.
- Mezcla de créditos: cuanta más concentración crediticia existe por empresas o sectores, mayor es el riesgo que se está asumiendo.
- Concentración geográfica: económica, por número de deudores, por grupos económicos y por grupos accionarios: por ello no hay duda que cualquier tipo de concentración de cartera aumenta el riesgo de empresa.

5.3 Formas de afrontar la gestión de riesgos.

A) La gestión de riesgos puede afrontarse de una forma masiva o adoptando criterios cualitativos.

- **La gestión masiva:** es posible cuando existen miles o millones de clientes, encontrándose el cliente individualmente considerado faltar o carente de excesivo valor, esto es, se acomete la gestión desde un proceso de insensibilidad y distanciamiento, de forma objetiva y aplicando la ley de los grandes números, el número está por encima del individuo.
- **La gestión cualitativa:** que tiene un carácter más personal e individualizado, tomando en consideración al individuo frente al número, es factible en empresas con menor número de clientes.

B) En la gestión de riesgos pueden adoptarse mecanismos preventivos o defensivos y mecanismos curativos.

- **Mecanismos preventivos:** que tienen el objetivo de evitar asumir riesgos por encima de la política de la empresa, se comprara el análisis previo del cliente, la secuencia de riesgos, los informes comerciales, los sistemas de análisis financiero, el control de la deuda del cliente, los sistemas de control de límites, el scoring (especialmente aplicable a sistemas masivos según reglas estadísticas), etc.
- **Mecanismos curativos:** tendientes a asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente, pueden incluirse los sistemas de cobertura, las fianzas, avales y garantías, los seguros de crédito, los sistemas de aviso de vencimiento, la gestión proactiva de incidencias, los sistemas de recobro y las acciones judiciales.

De igual modo, el gestor de riesgos ha de estar atento a todas las fases del ciclo de la operación: vigilar la definición de límites de riesgo en el momento de las altas de clientes,

controlar las condiciones de entrega y facturación del pedido, las incidencias en la facturación y el control de las condiciones y formas de pago al vencimiento.

En una fase de análisis previo se debe medir y calificar el riesgo, esto es, analizar y valorar las contingencias, cuantificando cuál se va a asumir con el cliente y qué valoración tiene el mismo, asignándose límites de riesgos. Para ello se aplicarán sistemas de gestión y modelos de análisis de riesgos, que van alcanzando cada vez mayor grado de automatización. En este proceso de análisis de la solvencia, el encargado del departamento de crédito, debe estar en permanente contacto no sólo con el departamento financiero sino también con el departamento comercial, pues debe tenerse presente que una venta no se perfecciona hasta el momento de su cobro, lo que implica una coordinación entre ambos departamentos que procure acuerdos con los clientes, coberturas adecuadas, cumplimiento de los límites de riesgo asignados, autorizaciones de excedidos, etc.

La gestión del riesgo necesita también de información externa que se obtendrá tanto de los registros oficiales como de empresas especializadas.

Para llegar a fijar un límite de riesgo, que no es más que el resultado final del proceso de análisis, se deben tomar en consideración aspectos tales como la clasificación del cliente, su implantación en el sector, su volumen de negocio, su relevancia comercial respecto a la empresa, la rentabilidad final que genera y su solvencia técnica, cifrada en su comportamiento histórico de pagos, en su comportamiento externo, y el resultado de un análisis económico-financiero de los ratios, el balance, la cuenta de resultados, la información externa de empresas especializadas, etc.

Una de las técnicas más utilizadas en la valoración del riesgo para asignación de límites es el scoring, basado en la aplicación de técnicas estadísticas de análisis multivariable, con el objetivo de determinar las leyes cuantitativas que rigen la vida económica de la empresa. De este modo se determina el comportamiento en función de las variables con mayor potencia

predictivo dada su correlación con el resultado, y con el peso de cada una de las variables dentro de cada riesgo considerado, se asigna una puntuación.

A continuación ilustraremos un ejemplo de scoring:

	Dependiente	Independiente	Pensionado
	Distribución	Selección	Puntos
Edad	18-25	SI	5
	25-35		15
	35-60		25
Tipo de vivienda	Arrendada	SI	10
	Familiar		15
	Propia		25
Nivel de ingresos	1-2.5	SI	10
	2.5-6		30
	6-más		60
PUNTAJE TOTAL			
CONDICIONES FINANCIERAS			
CUPO DE CRÉDITO			
PUNTAJE MÁXIMO			100 pts.

Cada empresa debe diseñar y aplicar su propio modelo interno de scoring, de acuerdo con su base de datos.

También se utiliza un rating, aplicando técnicas estadísticas de análisis cuantitativo y la opinión de expertos, otorgándose la puntuación en función de las variables consideradas como relevantes en el análisis y evaluación del riesgo y ponderando cada una de ellas, para finalmente agrupar los riesgos puntuados en clases homogéneas.

Una vez debidamente valoradas y ponderadas estas variables según el modelo de análisis tomado, y efectuadas las oportunas correcciones en coordinación con el departamento comercial, se fijará el límite de riesgo del cliente.

5.4 Valorización del riesgo individual de un crédito.

Tomando como base la información obtenida en la investigación del solicitante de crédito, se debe estimar la probabilidad de que este pague sus cuentas, así como determinar si esta o no dentro de los límites de aceptación.

En el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, a los que comúnmente las conoce como “las cuatro CES del crédito” y están integradas por:

- Capital.
- Capacidad.
- Carácter.
- Condiciones.

1. **Capital:** comprende los recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su balance general. Estos recursos financieros darán una idea de los activos de que dispone el cliente para respaldar sus obligaciones. Se realiza un análisis de su situación a corto plazo utilizando los diferentes índices de análisis de activo circulante como razón del circulante prueba del ácido o razón de solvencia inmediata, rotación de cuentas por cobrar, período promedio de cobranzas y rotación de inventarios, en algunos casos, se puede estimar la antigüedad promedio de las cuentas por pagar del solicitante de crédito también comparando las cuentas por pagar con las compras, así como las cuentas por cobrar con las ventas, para relacionar capacidad de cobertura de pasivo a corto plazo.

2. **Capacidad:** se refiere a la experiencia de los funcionarios de la empresa solicitante de crédito y a la habilidad mostrada por ésta para funcionar con éxito, el grado de este éxito estará indicado por la trayectoria histórica de sus utilidades. Tanto la historia de las utilidades de la empresa solicitante como su potencial para producirlas pueden determinarse a través del análisis de los estados de ganancias y pérdidas de los últimos años. No obstante, el estudio de la capacidad de la empresa a través del estado de pérdidas y ganancias debe ser realizado en relación con los aspectos referentes al capital, tomando en cuenta el análisis del activo a corto plazo.

3. **Carácter:** considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así, toma en cuenta la honradez y la sinceridad de los propietarios y la forma de dirección de la empresa solicitante de crédito. La personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, lo cual involucra: responsabilidad normal y absoluta, honradez e integridad. En conclusión, determinar la personalidad es una difícil, o tal vez imposible, tarea. La personalidad implica apariencia, y esta puede ser engañosa. Una presunción razonable de la personalidad basada totalmente en la apariencia, es lo mejor que un gerente de crédito puede esperar hacer. En consecuencia, debe usar todo recurso a su disposición para asegurarse de que cada candidato para crédito, tiene las cualidades de honorabilidad e integridad que le harán siempre bien dispuesto y determinado a pagar sus deudas, “el crédito es inconcebible sin la confianza”. La evaluación de la personalidad debe ser uno de los criterios fundamentales que deben considerarse en las decisiones sobre crédito, un reflejo engañoso de la personalidad puede conducir al reflejo de una situación falsamente atractiva y consecuentemente inducirá a decisiones erróneas. Este reflejo de la personalidad es también importante al considerarse el costo y el tiempo que limitan la extensión y exactitud hasta donde pueda ser realizada la investigación.

4. **Condiciones:** este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para la concesión de crédito a cuentas que no inspiran confianza. También se usa el término condiciones para expresar la situación favorable, desfavorable tanto actual como futura en que se encuentra la empresa solicitante de crédito, en vez de la

imposición de restricciones. Cuando se predicen condiciones favorables, frecuentemente, llevan a una expansión imprudente del crédito. En tanto que las condiciones desfavorables ocasionarían un hecho contrario. Un gerente de crédito debe estar en conocimiento de que las condiciones favorables están basadas en una fecha adecuada y en una correcta interpretación de la información disponible. De cualquiera de las dos maneras en que se enfoque este criterio, puede interpretarse como un factor importante en el proceso de concesión de crédito puesto que de una u otra forma lo utilizará el encargado del análisis de crédito, para establecer restricciones al crédito en cuentas que son dudosas o bien para formularse un juicio de las condiciones actuales o futuras del solicitante de crédito.

Los criterios anteriormente citados pueden también ser aplicados, tanto al crédito comercial como al crédito a consumidores. Los solicitantes de crédito personal pueden ser juzgados basándose en los criterios de capital (propiedades personales), capacidad (potencial de ingresos personales, sueldos mensuales, etc.), carácter (personalidad, honradez, integridad) y condiciones (limitaciones al crédito según su situación actual y tendencia prosperar).

5.5 Modelos de calificación crediticia.

Con el objetivo de cubrir las necesidades de medidas cuantitativas y objetivas que permitan realizar una gestión precisa, las herramientas y técnicas aplicadas en el crédito comercial han buscado apoyo en metodologías matemáticas y estadísticas, las cuales han permitido la elaboración de los llamados “modelos de calificación crediticia”.

Un modelo para evaluación o calificación crediticia es una política, fórmula, matriz, guía o programa que indica para cada cliente un puntaje o nivel de riesgo. El puntaje se asigna según los valores que toman ciertas variables. Es entonces muy importante poder medir la capacidad de discriminar clientes buenos de clientes malos que poseen los modelos y de las variables que lo componen. Toda variable es un campo de la información disponible de la cartera. Por ejemplo, la edad, nivel de ingresos y profesión son tres variables. Las variables pueden ser tanto campos originales como otras variables creadas a partir de las originales. Un modelo

cualquiera utiliza variables creando en el fondo una nueva variable que corresponde a los diferentes niveles de puntaje que el modelo asigna. El resultado que se exige a estos modelos es la evaluación de la cartera de clientes actuales y de clientes potenciales en términos de capacidad de pago mediante la asignación de una calificación crediticia o rating. Para ello, la aportación de los modelos matemáticos y estadísticos para responder a estas cuestiones, ha sido su capacidad para obtener los patrones que asocian clasificación crediticia y fundamentos económicos. A través de esos patrones de comportamiento se obtienen los algoritmos matemáticos sobre los cuales identificar una serie de perfiles de riesgo o segmentos de la cartera, que permite valorar la calidad del cliente. Dicha calificación permite hacer frente a las primeras decisiones de crédito comercial en cuanto a la admisión o denegación de un cliente nuevo o de mantenimiento de uno preexistente, esto se traduce en las siguientes interrogantes:

- ¿Dicho nivel de riesgo se ajusta al definido en las políticas de la empresa como tolerable para iniciar o mantener tratos comerciales con él?
- ¿Ante un aumento de la exposición en un segmento de la clientela, supero el nivel de tolerancia de riesgo asignado para dicho segmento?

5.6 Ventajas de los modelos de calificación crediticia.

Evidentemente, el tratamiento de la admisión o rechazo de una venta a plazo mediante una calificación crediticia no es un hecho nuevo. En general, la práctica habitual consiste o consistía en hacer uso de la información interna disponible del cliente, bien por disponer de ella, o bien bajo petición previa en caso de nuevos clientes, añadiendo a esto la solicitud de informes puntuales a agencias comerciales especializadas en otorgar calificaciones, para posteriormente y en función a criterios internos asignar una valoración propia al cliente.

Sin embargo, la gran desventaja del método expuesto frente al modelo de calificación crediticia propuesto anteriormente, es la falta de trazabilidad, transparencia y homogeneidad en el resultado cuantitativo que ofrecen ambos métodos. Y esto, sin olvidar, la inmediatez de

la respuesta de la herramienta de calificación crediticia frente otras apuestas. Otras ventajas adicionales que presentan los modelos de calificación crediticia, además de las aportadas por su base matemática y estadística, son que se trata de una herramienta de gestión sencilla, con fácil interfaz con el usuario, y costos y plazos de implantación altamente afrontables a pesar de su relativa sofisticación y de la necesidad, en general, de apoyo externo especializado para su desarrollo e implantación.

El desarrollo del modelo exige un laborioso proceso de determinación y tratamiento de la muestra sobre la que aplicar el modelo, de definición de las variables explicativas del modelo y de su peso o Significatividad, junto con la verificación del modelo y del algoritmo hallado, que típicamente serán redes neuronales o regresiones logísticas.

El último paso en la obtención del modelo, es el calculo para cada nivel de rating de la probabilidad de que el cliente no haga frente a sus obligaciones, y que se conoce como la probabilidad de incumplimiento. Esta fase del desarrollo se la conoce como calibrado y permite, a través de la información histórica de la empresa, calcular las clasificaciones crediticias de los clientes durante periodos anteriores, así como los incumplimientos producidos durante esos periodos.

En los casos en que las empresas no dispongan internamente de la información necesaria para elaborar el modelo, se emplean las probabilidades de incumplimiento que asocian las agencias de calificación crediticia a cada rating. Esta opción supone la realización de un estudio de la correspondencia entre los segmentos de la clientela obtenidos con el sistema de rating construido y la segmentación por rating que hacen las agencias de calificación crediticia. Una vez obtenido el modelo se tendrá, por tanto, a nuestra disposición uno de los dos parámetros necesarios para la medición del riesgo de crédito comercial, la calidad del riesgo.

Un modelo que discrimine bien es aquel que detecte todos los malos clientes y los rechace, pero que no rechace ningún buen cliente. Ese es el ideal. Esto nos lleva a considerar dos porcentajes:

- El porcentaje de malos clientes que el modelo rechaza, y
- El porcentaje de buenos clientes que el modelo rechaza.

Un buen modelo es aquel en el que el primer porcentaje es cercano a 100% y el segundo es cercano a 0%. Para incluir en un solo número ambos porcentajes, se utiliza normalmente la diferencia de esos porcentajes.

El valor absoluto de esta diferencia constituye el indicador KS.

KS del modelo = | % de malos clientes rechazados - % de buenos clientes rechazados |

Ejemplo 1:

Si en una cartera hay 9.500 clientes buenos y 500 clientes malos, y si el modelo rechaza (detecta) 300 de los malos pero también rechaza (cree que son malos) 475 de los buenos, entonces:

- % de malos clientes rechazados = $100 \cdot (300/500) = 60\%$
- % de buenos clientes rechazados = $100 \cdot (475/9500) = 5\%$
- por lo tanto, KS del modelo = $| 60\% - 5\% | = 55\%$

Ejemplo 2:

Juan Pérez evaluó una muestra de 100 clientes. De los 10 malos detectó 5 y de los 90 buenos erróneamente rechazó a 3. Con estos datos podemos calcular el KS de Juan Pérez para esta muestra, entonces:

- % de malos clientes rechazados = $100 \cdot (5/10) = 50\%$
- % de buenos clientes rechazados = $100 \cdot (3/90) = 3,3\%$
- por lo tanto, KS de Juan Pérez para esta muestra = $| 50\% - 3,3\% | = 46,7\%$

El indicador KS es muy fácil de interpretar porque siempre varía entre 0 y 100. Mientras más cercano a cero sea, más malo es el modelo. Y mientras el KS sea más cercano a 100%, mejor es el modelo. Es muy importante notar que el indicador KS depende de la cartera donde se calcule. Es decir todo lo que se puede calcular es un estimador del KS.

Ejemplo 3:

Consideremos el mismo modelo del ejemplo 1 pero ahora calculemos el KS sobre una base de testeo independiente de la anterior que se había separado para fines de testeo. Esta base de testeo contiene 2.000 clientes buenos y 110 clientes malos. En esta base el modelo rechaza 65 de los malos clientes y 120 de los buenos clientes. Entonces el KS del modelo en esta nueva base es:

- % de malos clientes rechazados = $100 \cdot (65/110) = 59\%$
- % de buenos clientes rechazados = $100 \cdot (120/2000) = 6\%$
- por lo tanto, KS del modelo = $| 59\% - 6\% | = 53 \%$

Finalmente, es también muy importante tener presente que el KS de un modelo depende del punto de corte utilizado. Es decir, si un modelo es usado con un punto de corte su KS es diferente si ese mismo modelo es usado con otro punto de corte.

¿Se puede calcular el KS para variables categóricas o variables numéricas?

Para ambos tipos de variables, e incluso para multivariantes que usan mezclas de categóricas con numéricas. Existen varias, medidas para calcular la capacidad de discriminación de variables y modelos, pero el KS es la más usada en crédito. También es quizás la más simple de entender, y siempre varía entre 0 y 100. Se puede utilizar para variables categóricas y numéricas.

Estudios comparativos muestran que las diferentes definiciones no permiten construir modelos mejores.

5.7 Calidad y cantidad del riesgo.

Considerando que la inversión en cuentas por cobrar se hace en términos de riesgo, es fundamental que la empresa desarrolle una idea sobre la calidad del crédito a conceder. Entendemos por calidad, la capacidad de pago que tiene el cliente, que se cuantifica a través de la probabilidad de incumplimiento y a la vez determina el grado límite que la empresa esta dispuesta aceptar en términos de riesgo.

El otro parámetro clave es la cantidad del riesgo, el cual mide la exposición y que se cuantifica como el valor actual de los flujos que se devengarán durante el periodo del crédito.

Tanto la cantidad, como la calidad, son dos indicadores de gestión fundamentales para la toma de decisiones del responsable de las cuentas por cobrar. Al aceptar un nuevo cliente o acordar una nueva venta, la calidad y la cantidad nos permitirá comprobar si se ajusta a los niveles y estrategias definidas por los responsables oportunos. En este sentido, la calidad dependerá del nivel de tolerancia o probabilidad máxima de incumplimiento aceptable según la dirección para cada segmento de clientes, y la cantidad o exposición vendrá marcado por el producto que sé este financiando y las condiciones pactadas con el cliente, las cuales podrán variar en función de la calidad otorgada en el modelo de calificación crediticia adoptado por la empresa. En conclusión, existen clientes de los cuales se puede estar seguro de que pagarán sus cuentas, también hay clientes que tienen menos posibilidades de pagarles. Todo va a depender en esta etapa del beneficio incremental que se obtenga en la concesión de crédito cuando se compare la utilidad que se espera de la concesión de créditos adicionales, con la que se dejaría de obtener si no se efectuase la venta a crédito que aumentase el ingreso neto anual. Por ejemplo en la empresa Apícola Cato. S.A se ha tomado la decisión de que aumentará sus ventas a crédito en \$10.000, los costos incrementados por esta venta son de un 65%, los gastos por cobranzas adicionales se han determinado en un 6% (se excluyen gastos fijos puesto que estos disminuyen con el mayor volumen de ventas ya que se van diluyendo a medida que éstas aumentan), se ha calculado que vender a ciertos clientes representa un

riesgo de un 7%. Entonces se puede establecer que el incremento en el ingreso neto anual esperado, ocasionado por la venta de \$10.000 a crédito se determina de la siguiente manera:

Ventas adicionales al grupo de Clientes con 7% de riesgo		\$10.000
Menos: Cuentas no cobrables (7%)		<u>\$ 700</u>
Ingreso de ventas incrementado		\$ 9.300
Costos de ventas incrementado (65% de las ventas)	\$6.500	
Gastos de cobranzas adicionales (6% de las ventas)	<u>600</u>	
Total costos adicionales		<u>7.100</u>
Incremento esperado en el Ingreso neto anual		\$ 2.200 =====

Si se acepta este grupo de clientes para efectuar la venta de \$10.000 con riesgo del 7%, se aumenta el ingreso en \$9.300 y los gastos en \$7.100, o sea los costos adicionales serían un 71% de las ventas adicionales pero se obtendría sobre esas ventas incrementadas un aumento en el ingreso neto de un 22%. De tal manera que el grado de crédito va a depender del incremento en la utilidad que se espere obtener por el incremento de las ventas mediante la concesión de créditos.

Supongamos ahora el mismo ejemplo pero con un riesgo de un 30%.

Ventas adicionales al grupo de		
Cientes con 30% de riesgo		\$10.000
Menos: Cuentas incobrables (7%)		<u>\$ 3.000</u>
Ingreso de ventas incrementado		\$ 7.000
Costos de ventas incrementado		
(65% de las ventas)	\$6.500	
Gastos de cobranzas adicionales		
(6% de las ventas)	<u>\$ 600</u>	
Total costos adicionales		<u>7.100</u>
Incremento esperado en el		
Ingreso neto anual		\$ (100)

Observamos en este caso que con un riesgo del 30% se espera una pérdida de \$100 por lo tanto en este caso el nivel de crédito debe ser disminuido, hasta que por lo menos se obtenga un equilibrio entre el porcentaje de utilidad esperado sobre la inversión incrementada en cuentas por cobrar y el que normalmente exige la empresa en sus inversiones.

De acuerdo con lo anterior si una empresa desea determinar cual es el grado máximo de riesgo que puede aumentar sus ventas a crédito, y si normalmente exige un margen neto de ganancia de un 25% entonces el máximo riesgo a aceptar en la concesión de créditos sería (supóngase el ejemplo anterior):

- Aumento en las ventas = \$10.000
- Aumento del Ingreso neto anual = 25% de \$10.000
- Aumento en el costo de venta = 65% de 10.000 = 6.500
- Gasto de cobranza adicional = 6% de 10.000 = 600

Entonces el riesgo máximo por cuentas no cobrables sería:

Aumento en las ventas – (cuentas no cobrables + gastos adicionales) = aumento del ingreso neto anual

$$2.500 = 10.000 - (\text{cuentas incobrables} + 6.500 + 6.000)$$

$$\text{Cuentas incobrables} = 10.000 - 7.100 - 2.500$$

$$\text{Cuentas incobrables} = 400$$

$$\% \text{máximo de riesgo} = (400/10.000) * 100 = 4\%$$

Lo que significa que el máximo de riesgo que debe asumir la empresa por concepto de la venta de \$10.000 para que se obtenga una ganancia de un 25% sobre las nuevas ventas debe ser de un 4%.

Las interpretaciones anteriores demuestran que las condiciones riesgosas en las cuales se efectúan ventas adicionales implican además aumentos de los costos y estos costos exceden el beneficio que reportan entonces se debe dejar de efectuar la venta a crédito.

Tanto la cantidad, como la calidad, son dos indicadores de gestión fundamentales para la toma de decisiones del responsable de las cuentas por cobrar. Al aceptar un nuevo cliente o acordar una nueva venta, la calidad y la cantidad nos permitirá comprobar si se ajusta a los niveles y estrategias definidas por los responsables oportunos. En este sentido, la calidad dependerá del nivel de tolerancia o probabilidad máxima de incumplimiento aceptable según la dirección para cada segmento de clientes, y la cantidad o exposición vendrá marcado por el producto que se este financiando y las condiciones pactadas con el cliente, las cuales podrán variar en función de la calidad otorgada en el modelo.

Paralelamente, la elaboración del modelo requiere de una sistemática, precisión y mejora de la información de clientes que sirve para la puesta a punto de las bases de datos internas. El proceso conlleva por tanto, la revisión, actualización y, en muchos casos, la ampliación con nuevos datos de las bases de datos de clientes. Este hecho, además de ser un requisito para la

elaboración del modelo, enriquece la información base para la gestión óptima del conjunto de procesos comerciales, lo que permite:

1. La sistematización y rutina de recogida de información de clientes.
2. Los datos requeridos para una gestión comercial que incluya la valoración crediticia del cliente, exceden a la información recogida en los informes contables, lo que contribuye a tener una visión más completa del cliente y, por último, del negocio.
3. Base para la elaboración de sistemas de incidencias o mecanismos de alerta y detección de factores que afecten al cobro de las ventas a plazo. Permiten la clasificación crediticia de los clientes en categorías homogéneas según su rating crediticio o probabilidad de incumplimiento.

La aplicación de políticas diferenciadas en todo el ciclo crediticio de los clientes y realizar una discriminación de los mismos basándose en una valoración matemática-estadística del riesgo que suponen:

- Admisión: Niveles de rechazo, decisiones de precio de venta, definición de límites crediticios (modalidades, plazos).
- Seguimiento: Sistemas de alerta, de seguimiento de límites, de información-administración comercial.
- Recuperación: Gestiones de cobro y reclamación.
- Facilita la determinación de los niveles de riesgo tolerables a través de los modelos de calificación crediticia.

6 Conclusiones del análisis de riesgos crediticios.

La puesta al día en las técnicas de gestión del crédito comercial mediante la aplicación de las metodologías y modelos de calificación crediticia, las cuales se han convertido en la referencia del mercado, aportan un incremento significativo en la calidad de la información

sobre la que se ejerce la labor de gestión, haciendo de esta un instrumento más eficaz y seguro.

Una base de clientes, amplia, diversificada, y solvente, calibra el valor y las perspectivas futuras de una empresa, y en ese sentido, cuantificar y detectar los factores de riesgo de los mismos se convierte en un punto crítico.

6.1 Pasos que se deben de seguir cuando se va a otorgar un crédito.

Se recomienda seguir el siguiente paso ordenado de análisis de riesgos de créditos:

Generalidades

- Todo crédito debe pasar por una etapa de revisión por más simple y rápida que esta sea.
- Todo crédito tiene riesgo por fácil y bueno y bien garantizado que parezca
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que solo disminuya, por eso en materia de crédito no hay que pretender ser infalible, incluso quien lleva muchos años de créditos y nunca se ha equivocado, podría no ser un analista por su excesivo conservatismo
- Dado que en las decisiones de crédito no estamos actuando con variables exacta, debe jugar un rol muy importante el buen criterio y sentido común.

Antecedentes generales anteriores al crédito

En este punto es necesario saber cual es el destino que se le dará al crédito, por ello existen cuatro motivos por los cuales es necesario conocer el destino del crédito:

1. Para comprobar la coherencia con las políticas de créditos de la institución.
2. Para poder revisar correctamente el crédito.
3. Para poder fijar condiciones acordes con las necesidades
4. Para poder ejercer un control al deudor

CAPÍTULO IV

“Aplicación a una empresa comercial”.

1. Antecedentes generales.

Como lo mencionamos en la introducción del presente trabajo, este capítulo corresponde a la aplicación de todas las materias analizadas en los capítulos precedentes, en una empresa local. Comenzaremos con una pequeña reseña acerca de la empresa, como se organizan, la forma en que administran actualmente las cuentas por cobrar, las políticas de crédito y cobranzas, y como manejan el nivel de riesgo que puede tolerarse en el crédito. Realizado este análisis, procederemos a revelar los problemas fundamentales que presentan dichos procedimientos. Finalmente propondremos los cambios necesarios para llevar una adecuada gestión de las cuentas por cobrar, fundamentando los procedimientos y medidas que garanticen el logro de este objetivo.

Debido al interés de mejorar la gestión de cuentas por cobrar manifestado por los dueños de la empresa y para aplicar los conocimientos adquiridos durante la confección de los primeros tres capítulos, hemos estimado conveniente analizar la gestión de cuentas por cobrar de esta empresa, ya que prácticamente esta se maneja de forma intuitiva y elaborar un programa de mejoras que le facilite a esta empresa llevar un control de las cuentas por cobrar y que cumpla con todas las necesidades de la misma.

Actualmente la empresa “Colmenares Bio-Bio “ no cuenta con un sistema automatizado de gestión de cuentas por cobrar. Este es llevado a cabo manualmente por la persona encargada de finanzas, las operaciones matemáticas se realizan con ayuda de la calculadora y al terminar son guardados en los archivos. Debido a esta realidad es que nos interesamos especialmente en esta empresa ya que nos permitirá aplicar de manera integra todas las materias analizadas en este trabajo.

Como metodología se utilizó la entrevista y la observación para recolectar información. Entrevistamos a la persona encargada del manejo de las cuentas por cobrar. Nuestra entrevista la realizamos en las instalaciones de la empresa en cuestión, esta estuvo enmarcada en una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas donde se destacaron las características más sobresalientes de la gestión actual de las cuentas por cobrar (anexo 1). Al asistir a la empresa se nos permitió observar cómo son llevadas las cuentas por cobrar, donde pudimos percatarnos de una manera detallada su desenvolvimiento en cuanto a nuestro tema de estudio para así poder establecer las partes más primordiales en el desarrollo de nuestra investigación.

Los aspectos a observar fueron los siguientes:

1. Forma en que se llevan las cuentas por cobrar.
2. El control con que cuentan actualmente.
3. Forma en la que podemos reestructurar el sistema actual.
4. Tiempo que se requiere para realizar una transacción.

Este trabajo corresponde a una investigación de tipo descriptiva, lo que se hizo fue medir y evaluar específicamente como eran administradas las cuentas por cobrar, mediante una serie de visitas a las instalaciones, donde observamos por días como se manejaban, para luego recabar ésta información y obtener conclusiones, de lo que la empresa carece o necesita mejorar, para más tarde hacer un análisis descriptivo de la situación que presenta las cuentas por cobrar de dicha empresa.

2. Aspectos generales de la empresa.

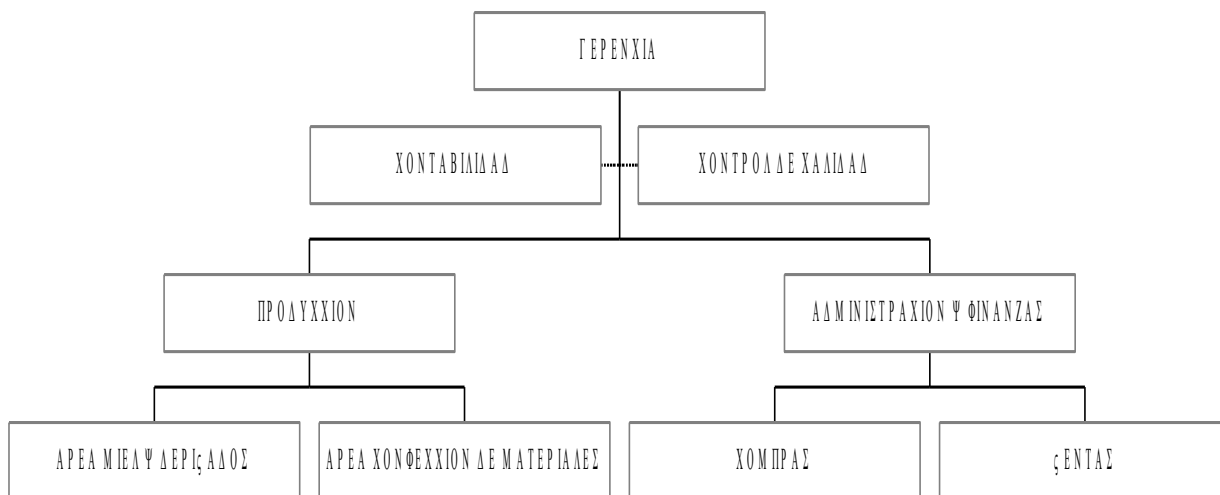
2.1 Historia de la empresa.

La empresa "Colmenares Bio-Bio" como su nombre lo indica, esta dedicada a la producción, prestación de servicios y comercialización de todo tipo de productos del rubro apícola. La

apicultura, es una de las múltiples áreas de la agricultura, básicamente consiste en la explotación de las abejas, siendo su producto mas conocido la miel.

Esta empresa tiene carácter familiar, en sus inicios uno de los socios practicaba la apicultura como hobby los fines de semana, además era una actividad novedosa y relativamente rentable, ya que no se incurría en mayores costos más que el inicial, el manejo era rústico, y al comienzo de cada año la cosecha rendía sus frutos. Para comercializar su producción de miel, que aumentó considerablemente, debió regularizar la situación fiscal con el propósito de poder entregar o vender la producción a empresas. Debido al aumento de especialización en el ámbito de la apicultura, se comenzó a fabricar todos los materiales que se necesitaban durante el año para llevar a cabo la actividad y se vio en la comercialización de productos y materiales apícolas una fuente de recursos, por lo que se debió crear una empresa formal para llevar a cabo todas las operaciones comerciales necesarias en el rubro de la apicultura. Entonces fue necesario crear una empresa para poder realizar transacciones de comercialización de productos, formándose Colmenares Bio-Bio.

2.2. Organigrama funcional de Colmenares Bio-Bio.



2.3. Análisis de la gestión actual de cuentas por cobrar.

Como se mencionó anteriormente para recopilar información sobre la gestión de cuentas por cobrar de Colmenares Bío-Bío, aplicamos una entrevista al gerente conjuntamente con la persona encargada de administración y finanzas.

Desde sus inicios la empresa, esta integrada por dos socios, que a la vez son padre e hijo. La gerencia o administración esta a cargo de uno de los dueños quien se dedica exclusivamente a la actividad. Por lo tanto, corresponde a una empresa familiar, ya que reúne las siguientes características; es controlada por una familia, algunos miembros de la familia conducen los negocios y tienen la intención de perpetuar en el tiempo la obra de los fundadores. La empresa inicia actividades el año 2002, en esa época se contaba con 50 colmenas. En adelante se fueron multiplicando los cajones en producción, en los últimos 2 años la empresa ha tenido un gran crecimiento en cuanto al nivel de clientes y producción, esto se debe a la asociación estratégica con dos empresas importantes para la actividad como lo es una empresa exportadora de miel y otra dedicada a uno de los insumos más importantes de la actividad, como lo es la cera de abeja. Como en la mayoría de las empresas familiares, nos hemos encontrado con variados puntos débiles en la administración, siendo los más evidentes la gran resistencia al cambio y profesionalización, es decir, la resistencia de los dueños a contratar personal especializado en áreas tan importantes como lo es la gestión de las cuentas por cobrar que es la materia de nuestro análisis; falta de mentalidad orientada a resultados, es decir, la falta de instrumentación a través de indicadores financieros de los reales resultados de la gestión de la empresa; estancamiento estratégico, es decir, se realiza toda la gestión en cuanto a lo probado o conocido no se analizan mejores métodos estratégicos; exceso de desconfianza, control y secreto; superposición de roles empresariales y familiares, esto se traduce en decisiones importantes que se toman uniendo posiciones de administración y parentesco.

También cuentan con algunas ventajas: una visión mas a largo plazo, la empresa se proyecta a largo plazo incentivando a la nueva generación para continuar el negocio; mayor unidad de

objetivos entre los socios, todos quieren el bienestar familiar y los une un mismo objetivo; mayor velocidad de decisión, al no contar con la especialización de roles de las distintas áreas de gestión, es prácticamente una persona quien decide; mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de los administradores; mayor preocupación de la imagen y calidad ante los consumidores y por último, mayor responsabilidad social, esto se refiere a la valorización de la mano de obra.

El aumento de la clientela ha provocado que la persona que realiza las labores del crédito y cobranzas no pueda realizar su labor de manera óptima, lo que se traduce en que no lleve el registro y control adecuado actualizado de esta cuenta, además esta persona cumple con múltiples funciones, la empresa no cuenta a simple vista con el personal necesario para llevar a cabo las labores administrativas, por lo que los dueños han accedido a proporcionarles la información que estimemos conveniente, para analizar como funciona actualmente la gestión del crédito y la cobranza conscientes de que no pueden seguir operando de la forma actual.

En la Empresa la gestión de cuentas por cobrar es llevada en forma manual lo cual conlleva a un proceso lento, tedioso y desorganizado al momento de guardar la información.

2.3.1. Análisis del sistema de procesamiento de datos de la gestión actual de cuentas por cobrar.

La empresa no cuenta con un software computacional formal para el manejo de las cuentas por cobrar. En un equipo se lleva el control de los inventarios, aquí se registran todos los productos o materiales que ingresan a la bodega, este se encuentra a disposición de la persona encargada de las ventas, a fin de entregar información actualizada a los clientes, sobre la existencia de productos y sus costos.

Existe un computador que se ocupa para trabajar conectado a Internet a fin de hacer cotizaciones o pedidos de mercaderías a otras ciudades, consultas de situación de los clientes y para estar al tanto de lo que sucede en Europa y Asia con la actividad apícola.

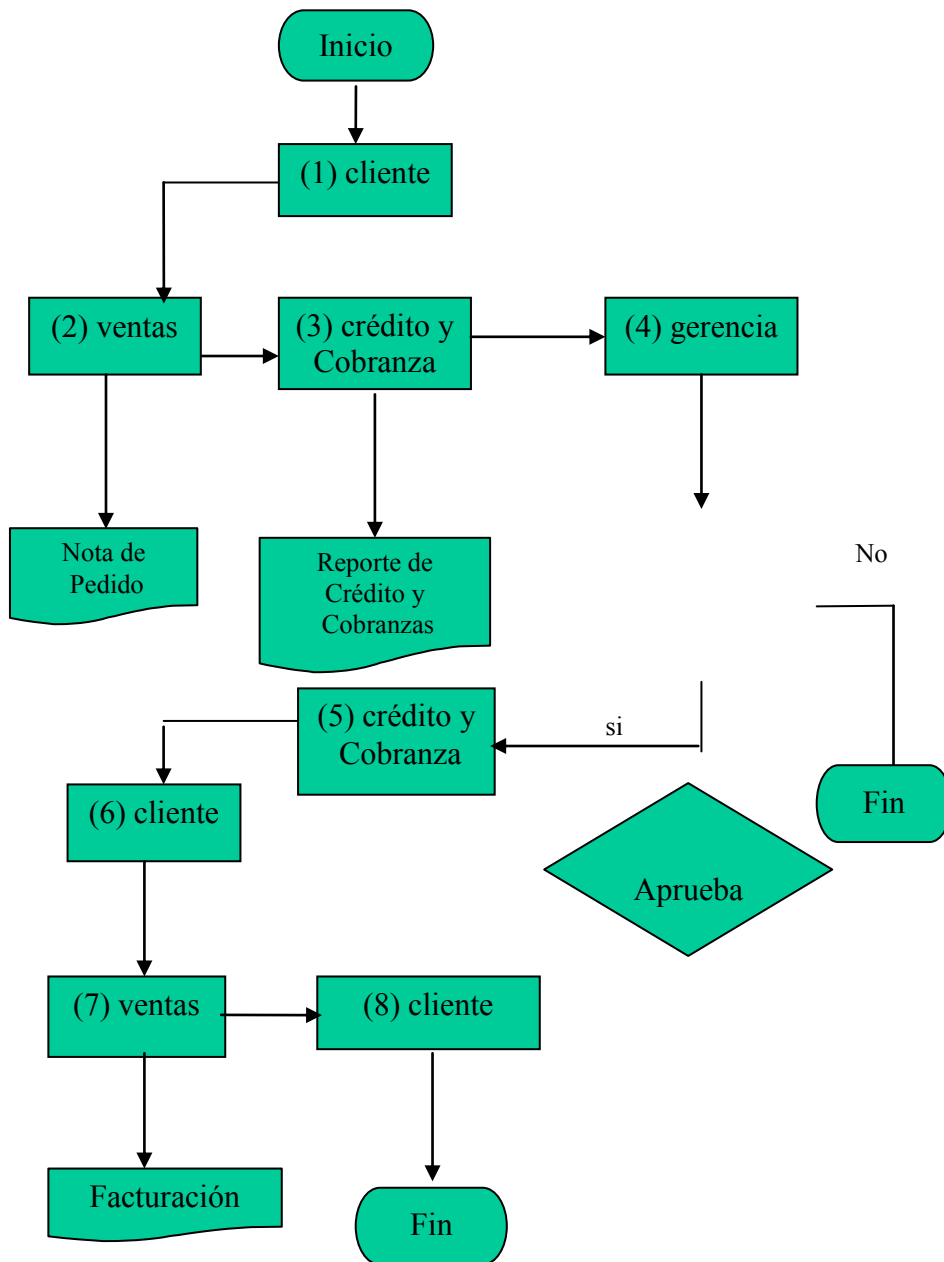
2.3.2. Flujograma actual de ventas al crédito:

A. Ventas mediante ordenes de pedido de mercaderías:

- Cliente: (1) Realiza una solicitud de mercadería, ya sea: personalmente, por mail, telefónicamente o por fax.
- Vendedor: (2) Recibe solicitud, confecciona una nota de pedido y valoriza la nota de pedido.
- Crédito y cobranzas: (3) Recibe nota de pedido, analiza al cliente. Si determina que es apropiado, envía reporte al gerente.
- Gerencia: (4) Analiza informe, determina condiciones de venta y finalmente aprueba o rechaza la solicitud, y la envía a crédito y cobranzas.
- Crédito y cobranza: (5) Ratifica condiciones de venta con el cliente, si es el caso se encarga de revisar depósitos en cuenta corriente, para así dar orden de despacho de pedido.
- Cliente: (6) Acuerda condiciones de venta.
- Vendedor: (7) Prepara el pedido y confecciona factura, procede a enviarlo o entregarlo, previa autorización de credito y cobranzas.
- Cliente: (8) Recibe el pedido.

Generalmente los clientes que operan mediante órdenes de compra o pedido, corresponden a municipalidades que entregan recursos para fomentar, el aumento de los apicultores de su zona, para incentivar la actividad. También se encuentran grupos de campesinos que obtienen recursos del gobierno. En cualquiera de los dos casos se procede a enviar el pedido, junto con la factura y en la mayoría de los casos el crédito es de 15 a 30 días.

FLUJOGRAMA DE PEDIDO DE MERCADERIAS



B. Ventas directas a crédito:

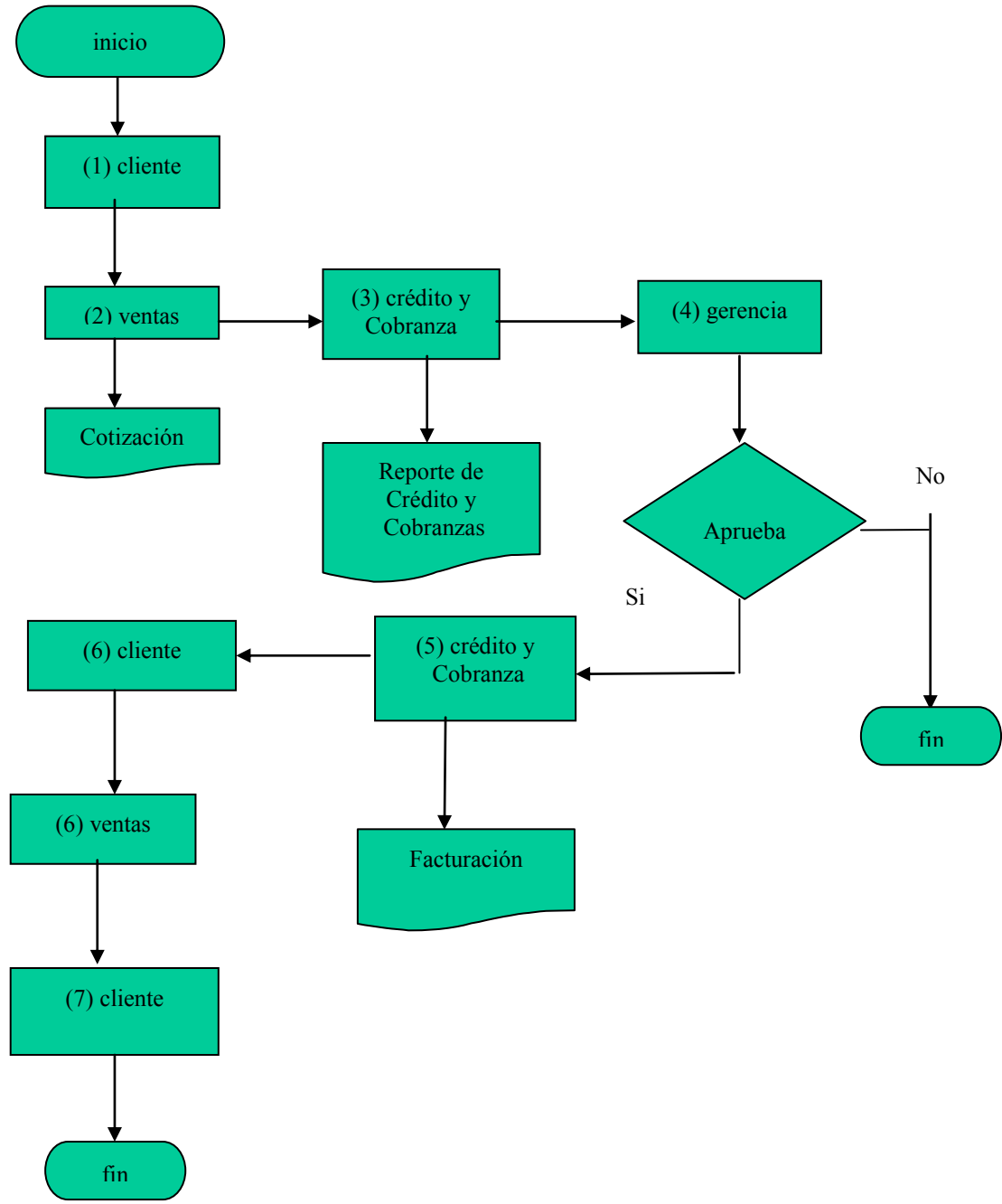
B. Ventas directas a crédito:

- Cliente: (1) Solicita los productos al vendedor y el crédito correspondiente.
- Ventas: (2) Deriva a cliente a crédito y cobranzas, previa verificación de existencia de productos requeridos y confecciona una cotización.
- Crédito y cobranzas: (3) Analiza antecedentes aportados por el cliente, y remite informe a gerencia.
- Gerencia: (4) Analiza informe y finalmente aprueba o rechaza la transacción.
- Encargada de crédito y cobranzas: (5) Confecciona guía de despacho o factura correspondiente según sea el caso y recibe documentos o dinero del cliente si es necesario. Confecciona factura y entrega documento al cliente.
- Cliente: (6) Recibe factura y retira mercaderías en ventas.
- Ventas:(5) Entrega mercaderías al cliente, previa autorización de crédito y cobranza.

La totalidad de las ventas a crédito son documentadas mediante cheques. En este caso, la persona que factura toma el resguardo de detallar claramente que es una venta al crédito y, se retiene la cuarta copia con mérito ejecutivo credible, se le explica al cliente que cuando se haga efectivo el pago del importe total de la factura, esta le será entregada personalmente o despachada por correo.

Hay otros casos en los cuales los clientes entregan miel o cera en garantía, a fin de venderlos en la temporada alta a un mejor precio.

FLUJOGRAMA DE VENTAS DIRECTAS AL CREDITO



3. Análisis de riesgo de la gestión actual de cuentas por cobrar.

En la actualidad Colmenares Bio-Bio no realiza análisis de riesgo para las cuentas por cobrar, esto se debe a la falta de tiempo y personal para desarrollar esta función, la encargada de crédito y cobranzas tiene la conciencia de la importancia de esta labor, pero no cuenta por una parte con los recursos necesarios y por otra del tiempo para su desarrollo. Cabe destacar que el nivel de morosidad de la empresa es bajo, casi no existe, esto se debe a que la empresa simplemente cuando no conoce a un cliente o no es recomendado por otro, simplemente no da crédito. Debido a esto se pierden ventas potenciales.

Como el crédito es documentado, si el cliente no da indicios de querer aplazar el cobro, se depósita en la fecha estipulada, si el documento no tiene fondos es protestado. Ante este caso los clientes, generalmente concurren a la empresa con el valor del importe del documento al contado para recuperarlo. Otro aspecto a considerar en este ítem, es que la mayoría de los clientes a quienes se les otorga crédito, son los mismos que al final de la temporada venden su producción de miel a la empresa, por lo que no les conviene quedar mal catalogados, ya que hoy en día la empresa que entrega las mejores condiciones y precio para la compra de la producción de miel de la zona, es la empresa exportadora para la cual trabaja como acopiadora la empresa.

3.1 Resultados preliminares del análisis de la gestión actual de cuentas por cobrar.

Como se mencionó anteriormente, desde sus inicios la empresa Colmenares Bio-Bio ha llevado todos sus informes manualmente por lo que resulta lento y problemático, la administración debe realizar múltiples funciones, entre las cuales se encuentra la gestión de las cuentas por cobrar, por lo cual a su juicio no ejerce un verdadero control sobre las mismas, es por ello que es necesario implementar un sistema de cuentas por cobrar para así; agilizar el análisis de la información de los clientes, almacenar la información en forma oportuna y competente, además de visualizar el movimiento de la empresa.

Hoy en día en la empresa no se cuenta con indicadores de gestión, por lo que realmente no dimensionan cual es la rentabilidad que genera producto de las ventas a crédito, como tampoco el nivel de incobrables se maneja adecuadamente. La persona encargada del proceso de la gestión de cuentas por cobrar cumple con múltiples funciones, al momento de otorgar un crédito se hace de forma intuitiva, es decir, lo que a juicio del gerente sea conveniente, este se basa en el conocimiento personal que tiene de la empresa o la persona que pide el crédito. De esta forma se pierden un número considerable de clientes que solicitan crédito, ya que de no ser habituales, simplemente se le niega la venta a crédito.

A la hora de realizar nuestras observaciones pudimos percatarnos que las cuentas por cobrar eran sumamente lentas, ya que, si el cliente es antiguo o conocido y posee una cuenta con la empresa, el proceso de aprobación de crédito se hace más expedito, ya que el gerente ya tiene experiencia con dicho cliente y toma rápidamente la decisión. Elaboramos una muestra para determinar el tiempo promedio de atención al cliente (anexo 2). Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

CATEGORIA DEL CLIENTE	CANTIDAD DE CLIENTES	TIEMPO PROMEDIO DE DURACION PROCESO DE APROBACION DE CREDITO
CLIENTE NUEVO	12	30 Min.
CLIENTE ANTIGUO CON LINEA DE CREDITO	34	15 Min.
CLIENTE ANTIGUO SIN LINEA DE CREDITO	16	20 Min.
TOTAL	63	

- Cliente nuevo, el proceso desde que hace la petición de crédito, hasta que se le confecciona la factura toma alrededor de 30 minutos, ya que el cliente debe cumplir primero con ciertos requisitos que el gerente solicita, como por ejemplo consulta directa

a la página de Internet del servicio de impuestos internos, para comprobar existencia del contribuyente, o consultas bancarias cuando el monto lo amerite, comprobar validez del cheque, entrevista personal, estos son los requisitos que la empresa solicita como política antes de abrir una cuenta nueva.

- Cliente antiguo con una línea crediticia, solicitando una nueva venta al crédito, este proceso tarda alrededor de 15 minutos, ya que se debe verificar en su archivo personal el estado de su deuda, si es que existiese, si su petición está dentro del margen de crédito que se le ha asignado y si ha dado cumplimiento a sus obligaciones en forma oportuna.
- Cliente antiguo, sin línea de crédito, se demora 20 minutos en el proceso, ya que primeramente se le debe asignar un monto de crédito, se debe crear un archivo personal.

Como en toda empresa, en Colmenares Bio-Bio, el cliente necesita llenar a cabo una serie de requisitos para que se le otorgue un crédito (cuenta por cobrar), como lo son: nombre del interesado, talonario de cheque, número de cédula, teléfono. Todos estos requisitos se realizan manualmente.

3.2 Análisis de la gestión de inversión y liquidez en cuentas por cobrar.

Para analizar la gestión de las cuentas por cobrar, necesariamente tenemos que determinar cuantitativamente los niveles de inversión y ratios de liquidez de “Colmenares Bio-Bio”.

Para el desarrollo de nuestro análisis aplicaremos el método de razones simples, comparando los rubros o cuentas que tienen una relación directa causa y efecto, por medio de una simple división o bien, a través de una resta. Para luego hacer la comparación correspondiente de los niveles de la industria y a la propia empresa.

A continuación se muestra un extracto del balance general y estado de resultados.

COLMENARES BIO-BIO	PERIODO 2006
RESUMEN BALANCE GENERAL	
ACTIVOS	
CAJA	4.080.051
CUENTAS POR COBRAR	35.260.750
INVENTARIOS	21.420.000
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	652.369
ACTIVOS CIRCULANTES	61.413.170
ACTIVOS FIJOS NETOS	25.369.547
OTROS ACTIVOS	2.590.125
TOTAL ACTIVOS	89.372.842
PASIVOS	
PASIVOS CIRCULANTES	26.136.957
DEUDAS LARGO PLAZO	17.425.852
TOTAL PASIVOS	43.562.809
PATRIMONIO	45.810.033
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	89.372.842

COLMENARES BIO-BIO	PERIODO 2006
RESUMEN ESTADO DE RESULTADO	
VENTAS (VENTAS NETAS A CRÉDITO 63.92%=82.670.435)	129.335.949
COSTOS DE VENTAS	71.085.949
UTILIDAD BRUTA	58.250.000
GASTOS DE VENTAS	23.746.051
UTILIDAD ANTES DE INTERESES	34.503.949
INTERESES	5.758.751
UTILIDAD ANTES DE INMPUESTO	28.745.198
IMPUESTOS	4.952.798
UTILIDAD NETA	23.792.400

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de índices financieros:

(1)RELACION ACTIVO CIRCULANTE Y TOTAL DE ACTIVOS =(61.413.170 / 89.372.842)	69%
(1.1)RELACION PASIVO CIRCULANTE Y TOTAL DE ACTIVOS =(26.136.957 / 89.372.842)	29%
(2) CAPITAL DE TRABAJO NETO (ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE)=(61.413.170 - 26.136.957)	\$35.276.213
(2.1) RELACION CAPITAL DE TRABAJO NETO Y TOTAL DE ACTIVOS =(35.276.213 / 89.372.842)	39%
(3) RELACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y TOTAL DE ACTIVOS =(35.260.750 / 89.372.842)	39%
(3.1) RELEVANCIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LOS ACTIVOS CIRCULANTES (CUENTAS POR COBRAR / ACTIVO CIRCULANTE)= (35.260.750 / 61.413.170)	57.41%
(3) INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR (CUENTAS POR COBRAR /CAPITAL DE TRABAJO NETO)=(35.260.750 / 35.276.213)	99.95%
(4) NIVEL DE INVERSIÓN (CUENTAS POR COBRAR / VENTAS A CRÉDITO) (35.260.750 / 82.670.435)	42.65%
(5) LIQUIDEZ GENERAL O RAZON CORRIENTE (ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE) (61.413.170 / 26.136.957)	2.35 VECES
(6) RAZON ACIDA=(ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO) / PASIVO CIRCULANTE (61.413.170 - 21.420.000) / 26.136.957	1.53 VECES
(7) PRUEBA DEFENSIVA=(CAJA / PASIVO CIRCULANTE) (4.080.051 / 26.136.957)	15.61%
(8) PERIODO PROMEDIO DE COBRANZAS=(CUENTAS POR COBRAR / VENTAS NETAS A CREDITO) * 360 DÍAS (35.260.170 / 82.670.435) * 360	153 DIAS
(9) ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR=(VENTAS NETAS A CREDITO / CUENTAS POR COBRAR) (82.670.435 / 35.260.170)	2.35 VECES
(10) ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES=(VENTAS / ACTIVOS) (129.335.949 / 89.372.842)	1.45 VECES
(11) ROTACION DE ACTIVO FIJO=(VENTAS / ACTIVO FIJO) (129.335.949 / 25.369.547)	5.10 VECES
(12) ROTACION DE CAJA O BANCO=(CAJA/VENTAS) * 360 (4.080.051 / 129.335.949) * 360	11 DIAS

(13) RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO=(UTILIDADNETA / PATRIMONIO) (23.792.400 / 45.810.033)	51.91%
(14) RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION=(UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL) (23.792.400 / 89.372.143)	26.62%
(15) UTILIDAD DE LAS VENTAS=(UTILIDAD ANTES DE INTERESES / VENTAS) (34.503.949 / 129.335.949)	26.68%
(16) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA=(UTILIDAD BRUTA / VENTAS) (58.250.000 / 129.335.949)	45.04%
(17) MARGEN NETO DE UTILIDADES=(UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS) (23.792.400 / 129.335.949)	18.40%
(18) DUPONT (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS / ACTIVO TOTAL) (28.745.198 / 89.372.143)	32.16%

- (1) La relación activos circulantes y total de activos nos da como resultado un 69%, las empresas comerciales del sector comercio presentan un promedio para el año 2006 del 47%. Esto nos demuestra que para la empresa los activos circulantes representan una cantidad significativa del total de activos de la misma.

- (1.1) La relación del pasivo circulante con el total de activos nos arroja como resultado un 29%, esto significa que los pasivos circulantes de la empresa representan un 29% del total de activos, siendo el promedio de la industria de un 36%.

- (2) El capital de trabajo neto para el año 2006 es \$35.276.213, que es la diferencia entre los activos circulantes menos los pasivos circulantes. Este resultado representa la cantidad de dinero que le queda a la empresa para realizar sus operaciones día a día, después de pagar sus deudas inmediatas o de corto plazo.

- (2.1) La relación capital de trabajo neto y total de activos es de un 39%, y la industria presenta un 17%.

- (3) La relación de las cuentas por cobrar y el total de activos de la empresa nos da como resultado un 39%, y las empresas comerciales presentan un 17%.

- (3.1) El 57.14% representa la importancia que la inversión en cuentas por cobrar, tiene en el total de la inversión del activo circulante, el promedio del sector comercial analizado en

el primer capítulo nos arroja un 37% para el año 2006. Esto nos demuestra que la empresa debe hacer un esfuerzo por mejorar la gestión de las cuentas por cobrar, ya que son fundamentales en su estructura de capital.

- (3.2) El resultado de 99.95% representa la dependencia que el capital de trabajo neto, tiene en la inversión de cuentas por cobrar, el índice de las empresas comerciales para el mismo período comprendió desde un 10% hasta un 1.354%, siendo el promedio un 326%. Esto nos demuestra que las cuentas por cobrar son muy significativas dentro de la administración del capital de trabajo, lo que se expuso al principio de este trabajo

- (4) El resultado de 42.65% representa el porcentaje de las ventas anuales que están pendientes de ser liquidadas por los clientes.

- (5) La liquidez general es de 2.35 veces, nos indica que proporción de las deudas de corto plazo es cubierta por el activo circulante, es decir, por cada peso de deuda la empresa cuenta con 2.35 pesos para pagarla. Es un muy buen nivel de liquidez a corto plazo.

- (6) La razón ácida es de 1.53 veces, sigue siendo buena la capacidad de pago de la empresa.

- (7) La prueba defensiva es de 15.61%, nos indica la capacidad de la empresa para operar sin recurrir a las ventas, es decir, la empresa cuenta con un 15.61% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de ventas.

- (8) El periodo promedio de cobranzas de las cuentas por cobrar es de 153 días, es decir, que es el tiempo que tardan en promedio las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo.

- (9) La rotación de cuentas por cobrar es de 2.35 veces, es una muy lenta rotación de cartera. No se está utilizando el crédito como estrategia de ventas. Es un alto nivel de endeudamiento.

- (10) La rotación de activos totales es de 1.45 veces, este ratio tiene por objeto medir la actividad en ventas de la empresa, nos indica que tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuanto más vendemos por cada peso invertido. Es muy bajo el nivel de ventas con relación a los activos, es necesario un mayor volumen de ventas.

- (11) La rotación de activo fijo es de 5.10 veces, la empresa está colocando en el mercado 5.10 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

- (12) La rotación de caja es 11 días, nos muestra la capacidad del efectivo para cubrir los días de ventas. La empresa cuenta con liquidez para cubrir 11 días de venta, lo que es un indicador bajo.
- (13) El rendimiento sobre el patrimonio es de 51.91%, es decir, que la inversión de los dueños de la empresa genera un rendimiento de 51.91%. Es un buen resultado.
- (14) El rendimiento sobre la inversión es de 26.62%, es decir, por cada peso invertido en activos de la empresa, se obtuvo un rendimiento del 26.62%, independientemente del patrimonio de los dueños.
- (15) La utilidad sobre las ventas es de un 26.68%, por cada peso vendido la empresa obtuvo un 26.68% de utilidad.
- (16) El margen de utilidad bruta es de un 45.04%, después de que la empresa cubre los costos de ventas de sus productos, obtiene una utilidad de 45.04%.
- (17) El margen neto de utilidades es de 18.40%, es decir, los dueños de la empresa son retribuidos en un 18.40% por las ventas realizadas en el período.
- (18) Por cada peso invertido en los activos la empresa tiene un rendimiento del 32.16%, sobre los capitales invertidos.

En términos de rentabilidad la empresa no tiene problemas, pero la rotación de cuentas por cobrar es muy baja, el periodo de crédito es muy extenso, deberían disminuirlo o bien negociar un mayor periodo con los proveedores.

4. Conclusiones finales del actual sistema de gestión de cuentas por cobrar de “Colmenares Bio-Bio”.

1. En primer lugar, esta empresa no cuenta con un sistema formal para la gestión de las cuentas por cobrar, no hay políticas claras con respecto a los créditos, carecen de un análisis formal de los clientes para tomar la decisión de conceder crédito o no, los descuentos concedidos por pronto pago no están normados, en conclusión todas las decisiones con respecto a la gestión de cuentas por cobrar de la empresa, son tomadas prácticamente por

intuición o criterio de la encargada de crédito y cobranzas y principalmente por el gerente, que como mencionamos anteriormente es uno de los dueños y carece de los conocimientos necesarios en este ámbito.

2. La empresa no cuenta con normas o procedimientos claros en cuanto a las cobranzas, la única gestión que se lleva a cabo cuando se produce la morosidad, es comunicarse o ir personalmente a aclarar la situación con el cliente, pero si esto no da resultado alguno, simplemente se cataloga como incobrable.

3. En la empresa no se tiene conciencia de la importancia del análisis de riesgos, como no se lleva un control claro de las cuentas por cobrar, ya sea por falta de personal o conocimientos, no conocen la magnitud de las pérdidas en que están o podrían incurrir. Hasta el momento solo en tres oportunidades se han envueltos en situaciones de riesgo. Cabe destacar que la empresa no esta operando a su capacidad total, por lo tanto, podría incrementar el nivel de ventas considerablemente, sin incurrir en mayores costos. De ser así debería considerar implantar políticas de gestión de riesgo.

4. Por último no existe un manual de procedimiento formal para la gestión de cuentas por cobrar, por lo que se producen malos entendidos entre los vendedores, clientes, el gerente y la encargada de crédito y cobranzas, por lo tanto, propondremos un manual de procedimientos para organizar las actividades y decisiones.

4.1 Cambios propuestos.

- En primer lugar estimamos que es de vital importancia crear un sistema formal de procedimientos, que contenga las políticas de crédito para la gestión de cuentas por cobrar. Este facilitará la labor de todos los involucrados en el sistema, y si es acatado por todos los involucrados en el proceso, contribuirá en alguna medida a no cometer errores o caer en confusiones con respecto al manejo de las cuentas por cobrar.

- Delimitar claramente mediante un organigrama, la composición y nivel de autoridad para los involucrados en la administración de cuentas por cobrar.
- Definir las funciones específicas de todos los involucrados en el sistema de crédito y cobranza.
- Establecer políticas de control, manejo de información y documentación para las cuentas por cobrar.
- Establecer políticas claras respecto al análisis de riesgo de crédito y toma de decisiones.
- Hoy en día la empresa no esta operando a su plena capacidad, ya que hemos podido observar que se pierden demasiados clientes, debido a la negación de un crédito por no ser conocido o recomendado del gerente o simplemente porque el no se encuentra en la empresa en determinadas ocasiones.
- Aprovechar ayudas estatales a la pequeña y mediana empresa por medio del ministerio de agricultura, consistente en la asesoría contable, legal y financiera a un bajo costo, la que incluye servicios de cobros judiciales y ratios de gestión, lo que se hace necesario debido a la falta de personal para realizar estas labores al interior de la empresa.

5. Sistema de gestión de cuentas por cobrar propuesto para Colmenares Bio-Bio.

5.1 Definición de las políticas de crédito.

5.1.1 Requisitos para optar a un determinado monto de crédito.

- El vendedor tiene instrucciones precisas, para los clientes habituales con crédito pre-aprobado que cancelen con cheque y cualquiera sea el monto de crédito requerido, derivarlo al departamento de crédito y cobranza, se entiende que los clientes pertenecientes a esta categoría son de confianza de la administración de la empresa y es una práctica habitual otorgar crédito por el monto dispuesto en el archivo denominado listado de clientes con crédito directo, en la sección línea de crédito aprobada personal, donde se encuentra la información del monto disponible de crédito, si el requerimiento de crédito actual supera al saldo disponible, si el cliente reúne las condiciones podrá requerir sobregiro inmediatamente.
- El vendedor tiene instrucciones precisas, para clientes no habituales cualquiera sea el monto de crédito, deberá ser derivado directamente a la encargada de crédito y cobranza,

para determinar si este reúne las condiciones para optar a crédito, si es así, se le pedirá que haga llegar los documentos necesarios para su análisis y posterior aprobación o rechazo.

- El vendedor tiene instrucciones precisas, para clientes habituales sin línea de crédito pre-aprobada, y que soliciten la apertura de una línea de crédito, derivarlos a la encargada de crédito y cobranzas, esta determinara el monto de la línea de crédito pre-aprobada. La cual no podrá exceder los \$ 500.000 por ser la primera vez.

5.1.2. Modificación del monto de crédito.

- El encargado de crédito y cobranza mantiene actualizado los montos de créditos de los clientes de acuerdo al monto asignado, con el propósito de no perder ventas y al mismo tiempo evitar los sobregiros, dicha capacidad crediticia es actualizada cada vez que se produce una cuenta por cobrar o un pago de ella.

- El encargado de crédito y cobranzas tiene la facultad de incrementar un crédito hasta el 25% de dicho monto. Sobre este porcentaje deberá solicitar autorización al gerente.

- El encargado de crédito y cobranza mantiene actualizado un archivador que contiene la información de clientes sobregirados en su línea de crédito, el monto de crédito de un cliente, los antecedentes disponibles y el comportamiento histórico del cliente, esta información esta a disposición de los vendedores, para así, no derivar al cliente en el caso de un nuevo requerimiento de crédito a la sección, ya que aunque se trate de montos de crédito pequeños, la categoría de sobregirados es incompatible al otorgamiento de cualquier crédito.

5.1.3. Clientes nuevos.

- El encargado de crédito y cobranza deberá asegurarse, antes de autorizar la venta a un cliente nuevo, que los antecedentes entregados por este son fidedignos y deberá interactuar con el gerente, especialmente con respecto a los datos de la cuenta corriente bancaria, ver situación del contribuyente en la pagina web del servicio de impuestos internos, referencias de clientes catalogados como buenos y consultas telefónicas a DICOM y por último requerir las 12 últimas declaraciones de IVA del cliente según sea el caso.

- El monto de crédito asignado en la línea de crédito pre-aprobada no podrá exceder los \$250.000 cualquiera sea el caso, salvo orden expresa del gerente.

5.1.4. Reaperturas de crédito.

- La encargada de crédito y cobranzas tendrá la responsabilidad de autorizar las reaperturas de crédito, previa revisión de los antecedentes en su carpeta de clientes habituales no vigentes. El monto máximo para la reapertura de crédito directo de un cliente catalogado como habitual anteriormente asciende a \$100.000.
 - En el caso de los montos superiores a \$100.000 deberá interactuar con el gerente.
 - Se entiende por reapertura, cuando un cliente habitual se aleja de la empresa por un periodo superior a 1 año.

5.1.5.- Composición de la gestión de cuentas por cobrar y la toma de decisiones.

La gestión de cuentas por cobrar básicamente esta a cargo de la encargada de crédito y cobranzas y en casos especiales por el gerente.

El Gerente junto con la encargada de crédito y cobranza son los responsables de autorizar las decisiones de todos los créditos.

- La encargada de crédito y cobranza analizará las decisiones de crédito, que están establecidas en las políticas de crédito de la empresa sin necesidad de consultar al gerente y cualquier decisión no contemplada en las políticas, será tomada por el gerente.

5.1.6.- Funciones del encargado de crédito y cobranzas:

- Analizar los antecedentes crediticios.
- Bloquear la cuenta corriente, cuando lo considere necesario.
- Aumentar el monto de crédito de acuerdo a las normas existentes.

5.1.7. Análisis de la cobranza.

- El encargado de crédito y cobranzas tiene la responsabilidad de controlar permanentemente que la cobranza sea realizada. Para esta acción lleva el registro actualizado

de los documentos y llama por teléfono personalmente al cliente cuando sea necesario (cheques sin fondos, firmas disconformes, cheques mal emitidos, etc.).

- Con respecto a los cheques protestados, el encargado de crédito y cobranzas dobliga sus esfuerzos cuando se trata de una cobranza de cheques protestados o facturas vencidas en el caso de llevar 2 días o más de morosidad. Para esta acción llama al cliente, para gestionar dicha cobranza, si ha pasado más de una semana y no hay solución, deberá informar al gerente.

- El vendedor deberá acceder a la información de facturas vencidas, esta nómina tendrá la cantidad de días vencidos, a fin de no vender productos a clientes morosos.

- El gerente debe controlar y exigir a sus vendedores para que estos archiven correctamente los documentos que le competen, y según corresponda, dentro del día, y la nomina de los clientes que atendieron y los montos de ventas y créditos, en la correspondiente planilla que entrega la administración diariamente.

- La encargada de crédito y cobranza junto con el gerente deciden cuando los cheques protestados o facturas vencidas de un cliente, se catalogan como incobrables y deberá informar de tal decisión a los socios.

- Anualmente la Jefa de Administración llamará a las reuniones de grupo, las cuales están conformada por los dueños y la encargada para analizar resultados y manejo de la cobranza durante el año.

5.2.- Políticas de controles a la gestión de cuentas por cobrar.

5.2.1.- Historial de cheques de clientes:

La encargada de crédito y cobranza traspasa la información relativa a los documentos por cobrar a su archivo en su computadora y además en un archivador físico, ambas contienen los siguientes datos:

- Número de RUT del cliente / Número del cheque / Fecha de vencimiento el cheque / Monto del cheque / Tipo de protesto / Cómo se pago (sí se pagó) / Fecha de pago del cheque / Antigüedad del protesto / Protestos vigentes / Fechas de vencimiento.

5.2.2.- Historial de prorrogas del cliente.

La encargada de crédito y cobranzas, lleva control en su computadora y en el archivador físico correspondiente, relativo a las prorrogas otorgadas a los clientes. Aquí encontramos la siguiente información:

- Número de RUT del cliente
- Número del cheque
- Fecha de vencimiento el cheque
- Monto del cheque
- Fecha de la última prorroga
- Fecha de pago del cheque

5.3.- Políticas sección crédito

5.3.1.- Cobranza directa

- La cobranza directa es para todos los clientes de la empresa.
- A las empresas que se representan oficialmente durante todo el año como es el caso de la empresa exportadora y la productora de cera no procederá cobranza alguna ya que se analizan las cuentas directamente entre los dueños de las mismas.
 - A todo cliente ocasional no se le debe otorgar la condición cobranza directa, ya que no es otorgado crédito alguno.

5.3.2. Antecedentes del cliente.

- La encargada de crédito y cobranzas debe revisar y actualizar permanentemente los antecedentes de sus clientes. Ejemplo: IVA (venta del negocio), consulta al SII para verificar situación, cuenta corriente, prorrogas, etc.
- La encargada de crédito y cobranza informa al gerente oportunamente de cualquier situación anómala que pudiera afectar al aspecto crediticio de alguno de sus clientes.

- A lo menos cada 2 meses se debe recopilar y analizar, entre otros, los antecedentes bancarios de los clientes cuyos montos son mayores o iguales a 2 millones.

5.3.3.- Políticas con respecto a las prórrogas.

- Persuadir a los clientes cuando soliciten prórrogas a que no sobrepasen las 2 por año.
- Toda prórroga deberá ser solicitada y cursada a más tardar con 5 días hábiles de anticipación al vencimiento del cheque, a fin de no contar con dichos montos para las operaciones normales del negocio.
- Excepcionalmente, la solicitud de una prórroga podrá ser cursada a más tardar a las 12:00 hrs del día hábil anterior al vencimiento del cheque, previa autorización del gerente.

5.4.- Políticas relativas al monto de crédito:

1. En enero de cada año se deberá analizar la posibilidad de aumentar el monto mínimo de crédito, considerando entre otros elementos de juicio; el crecimiento de la empresa y situación actual económica del país. La decisión final corresponderá a la gerencia en conjunto con el responsable del departamento de crédito y cobranzas de la empresa.
2. El porcentaje de aumento del monto mínimo del crédito, se determinara de acuerdo a la siguiente parámetros de variación de crédito:

❖ Si el promedio de compra del último trimestre es menor que el monto de crédito mínimo asignado, entonces mantener el monto de crédito actual

$$\text{Sí } X_c < M_{ma} \quad M = M_{ma}$$

❖ Si el promedio de compra del último trimestre es mayor o igual que el monto de crédito mínimo asignado y es menor que los 3/2 del monto de crédito mínimo asignado y además, el producto entre 1.1 y el promedio de compra del último trimestre es mayor que el monto de crédito actual, entonces asignar como nuevo monto de crédito al resultado de la multiplicación entre 1.1 y el promedio de compra del último trimestre.

$$\text{Si } M_{ma} \leq X_c < \frac{3}{2} * M_{ma}$$

^

$$X_c * 1.1 > M_{ma}$$

$$M = X_c * 1.1$$

❖ Si el promedio de compra del último trimestre es mayor o igual que el monto de crédito mínimo asignado y es menor que los 3/2 del monto de crédito mínimo asignado y además, el producto entre 1.1 y el promedio de compra de último trimestre es menor o igual que el monto de crédito actual, entonces mantener el monto de crédito actual.

$$\text{Si } M_{ma} \leq X_c < \frac{3}{2} * M_{ma}$$

^

$$X_c * 1.1 \leq M_a$$

$$M = M_a$$

❖ Si el promedio de compra del último trimestre es mayor o igual que los 3/2 del monto de crédito mínimo asignado y es menor que el doble del monto de crédito mínimo asignado y además, el productos entre 1.07 y el promedio de compra del último trimestre es mayor que el monto de crédito actual, entonces asignar como nuevo monto de crédito al resultado entre 1.07 y el promedio de compra del último trimestre.

$$\text{Si } \frac{3}{2} * M_{ma} \leq X_c < 2 M_{ma}$$

^

$$X_c * 1.07 > M_a$$

$$M = X_c * 1.07$$

❖ Si el promedio de compra del último trimestre es mayor o igual que los 3/2 del monto de crédito mínimo asignado y es menor que el doble del monto de crédito mínimo asignado y además, el producto entre 1.07 y el promedio de compra del último trimestre es menor o igual que el monto de crédito actual, entonces mantener el monto de crédito actual.

$$\text{Si } \frac{3}{2} * M_{ma} \leq X_c < 2 M_{ma}$$

^

$$X_c * 1.07 > M_a$$

$$M = M_a$$

❖ Si el promedio de compra del último trimestre es mayor o igual que el doble del monto de crédito mínimo asignado y además, el producto entre 1.05 y el promedio de compra del último trimestre es mayor que el monto de crédito actual, entonces asignar como nuevo monto de crédito al resultado entre 1.05 y el promedio de compra del último trimestre.

$$\text{Si } X_c \geq 2 * M_{ma}$$

^

$$X_c * 1.05 > M_a$$

$$M = X_c * 1.05$$

❖ Si el promedio de compra del último trimestre es mayor o igual que el doble del monto de crédito mínimo asignado y además, el producto entre 1.05 y el promedio de compra del último trimestre es menor o igual que el monto de crédito actual, entonces mantener el monto de crédito actual

Si $Xc \geq 2 * Mma$

^

$Xc * 1.05 \leq Ma$

$M = Ma$

Definiciones:

Xc = Promedio de compra del último trimestre

Mma = Monto de crédito mínimo asignado

Ma = Monto de crédito actual

M = Nuevo monto de crédito

2.1 A fines de cada semestre se les aumentará automáticamente el monto de crédito a todos los clientes que cumplan con los siguientes requisitos:

- No haber tenido protestos durante los últimos 18 meses
- El promedio de compra del último trimestre multiplicado por cierto factor, sea mayor que el monto de crédito actual.

2.2 El valor de toda compra sumado al valor ocupado del monto de crédito, no podrá sobrepasarse más allá del 80% del monto de crédito signado para el cliente en análisis.

2.3 El monto de crédito no podrá exceder el 40% de la venta mensual del negocio del cliente.

2.4 El gerente junto con el encargado del departamento de crédito resolverán, previo análisis de los antecedentes del cliente, respecto a cualquier modificación en el monto de crédito autorizado, que se encuentre fuera de las normas.

5.5. Políticas relativas al sistema computacional de procesamiento de datos.

- La encargada de crédito y cobranzas contara a través de su computadora con la información de las cuentas corrientes de los clientes con el propósito de :

1. Analizar los antecedentes crediticios
 2. Bloquear la cuenta corriente cuando lo considere necesario
 3. Aumentar el monto de crédito de acuerdo a la normativa existente
- La encargada de crédito y cobranza no podrá modificar los montos de crédito por sobre los límites normados, sin la autorización del gerente y es fundamental la actualización periódica del archivo.

5.6 Políticas sobre el departamento de análisis y riesgo crediticio.

- Para llevar a cabo una política de análisis de riesgo adecuada para la empresa, se deberá cumplir con las siguientes características:
 - Se debe contar con una sólida estructura, definir correctamente los niveles de responsabilidad y toma de decisiones. Este punto se cumple con la creación del sistema formal de cuentas por cobrar.
 - Se debe disponer de un sistema de indicadores medidores de eficiencia que permitan reorientar la política de riesgo hacia la variante óptima en cualquier momento. Estas herramientas serán provistas por el ministerio de agricultura mediante su gestión empresarial.
 - Se debe dirigir a la disminución constante del ciclo de cobro y la reducción al mínimo de la deuda antigua y los incobrables.

5.6.1. Composición del departamento y la toma de decisiones:

- El gerente tendrá la responsabilidad de autorizar la decisión de crédito que no sean de la competencia de la encargada de crédito y cobranzas, junto con la encargada de crédito y cobranza, quien dará su parecer de acuerdo a la información disponible, siendo la responsabilidad final del gerente.
- La encargada de crédito y cobranzas autorizara las decisiones de crédito hasta los que estén dentro de sus facultades.
- Para realizar el análisis de crédito y cobranzas, deberá reunirse el gerente y la encargada de crédito y cobranzas, en esta instancia se revisaran las peticiones de crédito y las

cobranzas de clientes morosos, gestionando los cobros telefónicos y según sea el caso tomar las acciones pertinentes.

5.6.2.- Procedimiento para la calificación crediticia:

Monto a asignar:

- Promedio de ventas (PV) (los últimos 6 meses de IVA del cliente), monto final no puede exceder el 40% de las ventas o,
- Promedio de compra (PC) (últimos 6 meses), se tiene lo siguiente:
 1. Para ventas a 30 días el monto no puede exceder a 1.5 veces el promedio
 2. Para ventas a 45 días el monto no puede exceder a 2.0 veces el promedio
 3. Para ventas a 60 días el monto no puede exceder a 2.5 veces el promedio

Riesgo (R): Se castiga el diferencial del monto a otorgar de acuerdo a la siguiente tabla

Puntos de Riesgo (PR)	Mayor a 10	8	6	Entre 5 y 2
% R	50%	40%	30%	20%

Los puntos de riesgo se obtienen en tabla anexo

Promedio cuenta corriente y línea de crédito (PLC):

PCC: Promedio Cuenta Corriente

LC: Línea de Crédito

PV: Promedio de ventas

Sí PCC \geq 25% PV 3 Ptos.

Sí PCC < 25% PV y PCC > 01 punto

Sí PCC < 0-2 puntos

Sí LC ocupada -1 pto.

Sí LC desocupada 1 pto.

Formula de Riesgo

$$PCL = PCC + LC$$

$$R = PR - PCL$$

Esta R se lleva a la tabla y se obtiene el porcentaje

Monto final autorizado

MA: monto actual

MTF: monto teórico final

MFA: monto final autorizado

MTF = 0.4*PV o 1.5*PC (puede ser 1.5 o 2 o 2.5) dependerá de los días de venta, se tomará el que de el valor mayor entre el PV o PC

$$MFA = MA (1 - R\%) + MTF * R\%$$

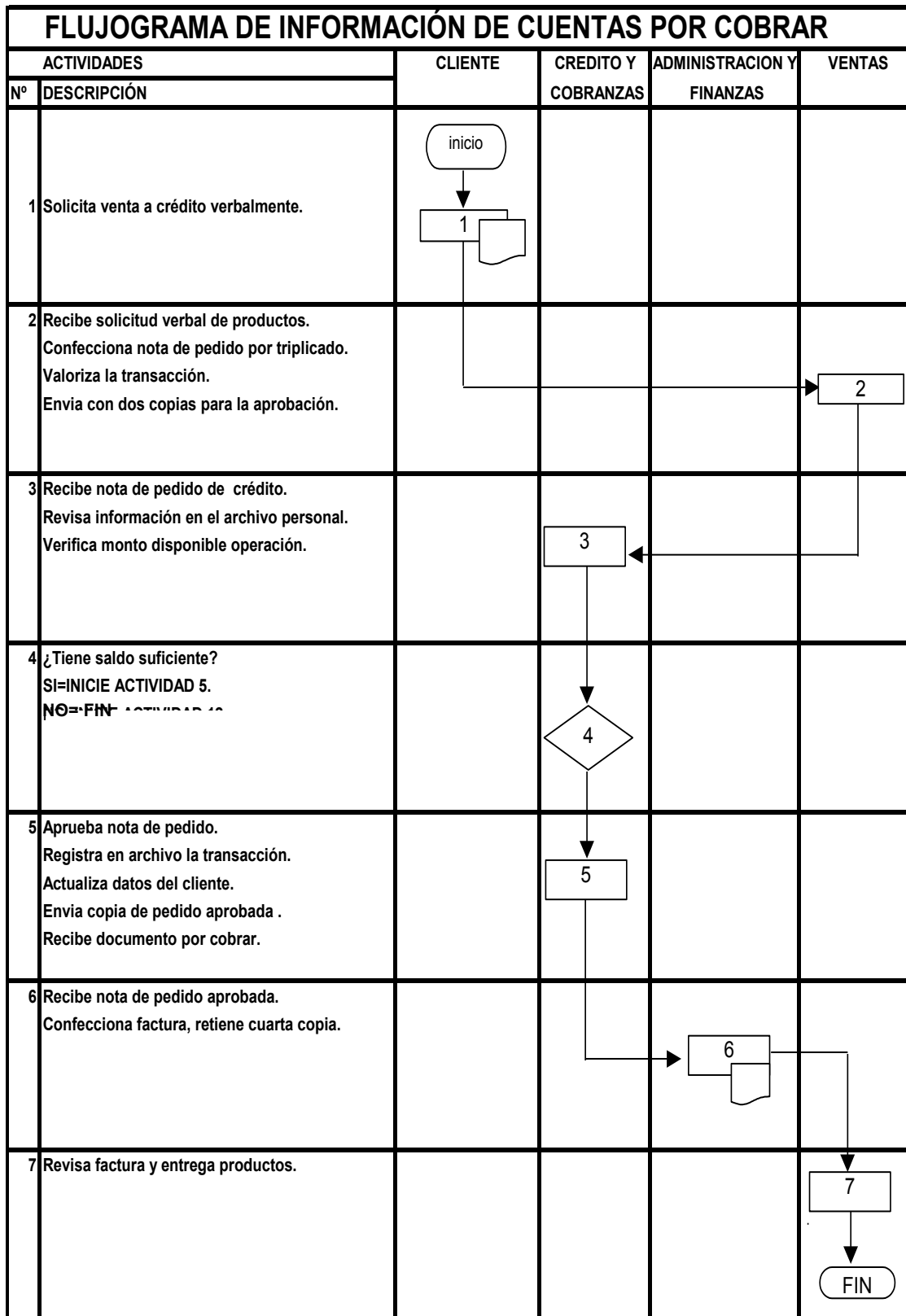
Nota:

Si $R \leq 1$ solo se toma como una excelente referencia y se podría colocar un MFA mucho mayor.

Análisis de Riesgo

SOBREPLAZO	DIAS	0-14	0-14	MAYOR A 15
PROMEDIO ULTIMOS 3 MESES	PUNTUACIÓN	0	0	2
PROTESTOS	CANTIDAD POR FORMA	1 o 2	3	4 o más
PROMEDIO ULTIMOS 6 MESES	PUNTUACION	1	2	3
	CANTIDAD POR FONDO	1	2	3 o más
PROMEDIO ULTIMOS 6 MESES	PUNTUACION	1	3	5
PRORROGAS	CANTIDAD	1	2	3 o más
PROMEDIO ULTIMOS 3 MESES	PUNTUACIÓN	1	2	3

A continuación una representación del sistema:



5.6.3 Consideraciones adicionales respecto del análisis de riesgos.

1. Con la entrada en vigencia de la nueva Ley N° 19.983, sobre facturas que consiste en la cuarta copia de cobro ejecutivo, se espera que los clientes paguen sus facturas, es decir, disminuir el riesgo del crédito. La nueva Ley permite al dueño de la factura, previa firma e identificación del receptor, ceder el cobro de una factura a una entidad la que opera bajo la modalidad de Factoring. Así, la empresa obtiene de inmediato el dinero para trabajar y deja en manos de una entidad externa el cobro del documento, respetando las fechas y condiciones de pagos inicialmente pactadas con el comprador (ver anexo 3).

2. Entregar a todo cliente de la empresa una copia del código de ética de buen comportamiento de pago. Este consiste en directrices claras sobre el comportamiento que tienen que observar los clientes de la empresa, a fin de mantener su calidad crediticia (ver anexo 4).

6. Funciones, limitaciones y restricciones.

Funciones:

Con la creación del manual de procedimientos realizarán las siguientes funciones:

- Control de las cuentas por cobrar.
- Control de las facturas.
- Control de los estados de cuentas.
- Ahorro de tiempo.
- Aumentar la productividad de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa por medio de las cuentas por cobrar.

Limitaciones:

- El acceso al sistema de procesamiento de datos sólo será efectuado por la encargada de crédito y cobranzas, su secretaria contable y por el gerente.

Restricciones:

- A las bases de datos solo tendrán acceso la encargada de crédito y cobranzas y el contador.

Costos:

1. Entre los costos en los que se debe incurrir la empresa esta la capacitación y contratación de una secretaria contable que apoye a la encargada de créditos y cobranzas, quien será la encargada de ingresar los datos al programa.
2. Otro costo será la contratación de una asesoría que entrega el ministerio de agricultura para apoyar la gestión de las pequeñas y medianas empresas, la cual se ofrece a menos de la mitad del valor de mercado. Esta incluye indicadores de gestión, asesoría contable, asesoría legal, etc. Dentro de la asesoría legal se ofrece el servicio de cobros judiciales.

7. Beneficios estimados.

Entre los beneficios que tendrá la empresa con la implantación de las medidas propuestas, podemos decir que no son más que las ventajas económicas que le proporcionará a la empresa entre los cuales podemos mencionar:

- Brindar un mejor control de las cuentas por cobrar.
- Mayor velocidad en la ejecución de las tareas.
- Capacitación adecuada en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar.
- Incremento en la productividad de los empleados, cada persona se dedicara a lo que le compete.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa a través del mejoramiento de la gestión de cuentas por cobrar.

Conclusión

La administración del capital de trabajo es de gran importancia para asegurar el funcionamiento y el desarrollo de una empresa a largo plazo. Consiste en mantener niveles apropiados del activo circulante por sobre el pasivo circulante. Los activos circulantes, fundamentalmente las cuentas por cobrar, representan la más alta de las inversiones de activos dentro de muchas empresas.

Las cuentas por cobrar son simplemente un saldo adeudado por un cliente. La gestión de las cuentas por cobrar comienza con la decisión de conceder o no un crédito. El control de las cuentas por cobrar es el proceso para evaluar la política de crédito y determinar si ha habido cambios en los patrones de pagos de los clientes.

Debido a la necesidad de apoyar las ventas y estar acorde a las condiciones del mercado, es importante optimizar las condiciones en que se otorga crédito a los clientes. Por esto se fijan y crean políticas de crédito, se determinan los procedimientos necesarios para controlar dichas políticas. El administrador de las cuentas por cobrar tiene la responsabilidad de administrar la política de crédito de una empresa. Básicamente la política de crédito de una empresa consta de tres aspectos fundamentales los cuales son: los términos de crédito (periodo de crédito y descuento concedido por pronto pago), las normas de crédito y las políticas de cobranzas. Otro aspecto de importancia en la gestión de cuentas por cobrar es el riesgo crediticio.

En primer lugar se deben establecer las condiciones de venta. Esto es determinar la duración del periodo de crédito y la magnitud de cualquier descuento por pronto pago. Luego se debe estimar la calidad crediticia del potencial cliente, hay varias fuentes de información, la propia experiencia con el cliente, la experiencia de otros acreedores, la evaluación de agencias de informes de crédito, información obtenida de bancos, un análisis obtenido de sus estados financieros, etc. Para analizar el riesgo de impago una empresa puede combinar las diferentes informaciones sobre créditos en una puntuación crediticia global.

Ya evaluada la solvencia crediticia del cliente, y siendo esta positiva se procede a establecer los límites de crédito apropiados para cada caso en particular. El último paso es cobrar, hacerlo no es una tarea fácil, se debe llevar un cuidadoso historial de la antigüedad de las cuentas por cobrar, para poder observar claramente las cuentas que presenten problemas.

Una vez estudiadas las variables relativas a la gestión de cuentas por cobrar, se pueden aplicar los temas estudiados a una empresa real. No es una tarea fácil, sobre todo cuando nos enfrentamos a una realidad muy peculiar como lo es el caso de las PYMES familiares. El crecimiento desordenado de este tipo de organizaciones empresariales, así como la escasez de recursos financieros, implica la realización de todo un proceso, desde el establecimiento de las políticas de crédito, hasta la elaboración de un manual de procedimientos relativo a la gestión de cuentas por cobrar.

Para finalizar podemos afirmar que sin lugar a dudas para cualquier empresa, la gestión de las cuentas por cobrar, representa un gran desafío empresarial y su importancia es de tal magnitud que puede llegar a ser el pilar fundamental de su capital de trabajo y por consiguiente un factor primordial para su continuidad a largo plazo.

Bibliografía

- Diccionario de términos económicos, Editorial Universal, 1995.
- “Administración Financiera”, Van Horne, James. Prentice-Hall, 1997; décima edición.
- “Finanzas en Administración”, Weston, J Fred/Copeland, Thomas E. Mc. Graw-Hill, novena edición.
- “Principios de Finanzas Corporativas”, Brealey, Richard A./Myers, Stewart C. Mc. Graw-Hill, quinta edición.
- “Fundamentos de Administración Financiera”, Weston, J. Fred/Brigham, Eugene F. Mc. Graw-Hill, décima edición.
- “Fundamentos de Administración Financiera”, Gitman, Laurence J (1978).
- “Fundamentos de Administración Financiera”, Philippatos, George C (1979).
- “Instrumentos , Inversiones, Riesgo y Financiamiento”, Manfredo Añez (1996)

Páginas Web consultadas:

- <http://www.revsys.net/cxp.htm>
- http://www.usb.ve/empleados/manuales/finanzas/cuentas_pagar%20.pdf
- http://www.valenzuelayasociados.cl/pdfs/AudII/auditoria_de_pasivos.pdf

- http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capcinco/anal5_4.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml#CONTAB>

Anexos

Anexo (1)

1. Entrevistas;

Pregunta 1:

¿En qué año fue fundada esta empresa?

Respuesta 1:

La empresa fue fundada en el año de 2002.

Análisis:

Esta empresa fue fundada en enero de 2002 en la ciudad de Chillán, provincia del Ñuble, por el señor “A” y “B” luego de que el señor A terminara sus estudios universitarios y se especializara en apicultura. Hace 5 años fue fundada esta empresa en Chillán para el beneficio de los pequeños apicultores y también los consumidores de productos apícolas, ya que cuenta con un personal idóneo y capacitado para satisfacer las necesidades del público ya sean de productos o servicios, como también de asesorías técnicas.

Pregunta 2.

¿La inversión es propia o financiada?

Respuesta 2:

En primera instancia fue una inversión propia, luego se hizo un financiamiento con el Banco Santander para expandir el negocio.

Análisis:

La Empresa Colmenares Bio-Bio inicia sus labores con una inversión propia, en lo que era la sala de la vieja casa de los padres del señor X con unas cuantas remodelaciones, para evitar

el ruido de las maquinarias utilizadas para la elaboración de materiales. Luego que se emprende el negocio, los ingresos son bastante buenos y se decide pedir un financiamiento al Banco Santander para adquirir un terreno, construir galpones y oficinas, donde actualmente funciona la empresa.

Pregunta 3:

¿Cómo surge la necesidad de fundar la empresa?

Respuesta 3:

Como necesidad principal, la empresa se fundó ya que la producción de miel en un principio aumento considerablemente y la oferta de miel superaba la demanda de los clientes habituales, ya que eran ventas al detalle y sin boleta del señor X, por lo tanto tuvo que ofrecer su producción a otro tipo de clientes teniendo que formalizar el negocio para poder llevar a cabo las ventas. Además en Chillán se necesitaban los servicios prestados por esta empresa, era una necesidad insatisfecha de insumos para los pequeños apicultores rurales de la zona.

Análisis:

El señor X, se especializó en la rama de la apicultura, y tuvo la visión de que era una fuente de recursos importantes si se profesionalizaba la actividad y se dedicaba de manera integra a ella. Con el dinero recaudado en su entorno familiar y con la inversión inicial del señor Y se fundó la empresa. Además en Chillán se necesitaba una empresa, donde se brindaran los servicios de estampado de cera bruta de abeja, acopio mayor de la producción de miel de la temporada, etc. Ya que el mercado internacional se demandaba los productos miel y derivados a valores, que en el mercado nacional se estaba muy lejos de alcanzar.

Pregunta 4:

¿Qué productos comercializan y que servicios prestan?

Respuesta 4:

Se comercializa la mayoría de los productos derivados de la explotación de un cajón de abejas, tales como:

1. El producto más conocido que es la miel.
2. Cera bruta y estampada de abeja.
3. Todo tipo de material apícola (cajones con todos sus componentes, ahumadores, espátulas, etc).
4. Se elaboran núcleos en cada temporada con familias, de acuerdo a las preferencias o especificaciones de los clientes.
5. Se ofrece a la clientela toda la implementación necesaria en cuanto a vestimenta y calzado, para el desarrollo de la actividad.
6. También se confeccionan a pedido toda clase de maquinaria apícola (centrifugas, bateas, desoperculadora, derretidores, etc.).
7. Se prestan servicios de asesorías técnicas tanto teóricas como prácticas.
8. También prestan servicios de polinización de huertos.
9. Se presta el servicio de estampado de cera, conversión de cera bruta a cera estampada.
10. Se prestan servicios de separación de cera utilizada, mediante el sistema de caldera.

Análisis:

Esta empresa cuenta una importante alianza estratégica en cuanto a cera de abeja, siendo el representante oficial en la región de una de las empresas mas importantes a nivel nacional de este producto y en cuanto al producto miel esta empresa es acopiadora de una de las escasas empresas exportadoras del país, estas dos alianzas les brindan una posición privilegiada para el desarrollo de la actividad.

Pregunta 5:

¿Cómo se llevan las cuentas por cobrar en esta empresa?

Respuesta 5:

Las cuentas por cobrar se llevan de forma manual.

Análisis:

El sistema que se utiliza actualmente en la empresa es un sistema manual, en donde todas las operaciones a efectuarse en una transacción son realizadas con ayuda de una calculadora y la persona que va a realizar la transacción con el cliente.

Luego se registran en las facturas pertinentes para las cuentas por cobrar para luego ser llevadas a los archivos.

Pregunta 6:

¿Cómo vería la implantación de un sistema de control y administración de cuentas por cobrar que sea más rápido y estructurado?

Respuesta 6:

Estupendo, lo necesitamos.

Análisis:

Con la implantación de un sistema de cuentas por cobrar en la empresa, sería de gran ayuda para todos (empleados y clientes), ya que es una manera de obtener mejores resultados con más agilidad, precisión, exactitud y confiabilidad y así ofrecerle a los clientes una atención más personalizada, y confiable a la hora de elaborar los estados de cuentas que se le van a ser entregados al cliente.

Pregunta 7:

¿Qué objetivos ustedes persiguen al poner en práctica este sistema de mejoras en el manejo de las cuentas por cobrar?

Respuesta 7:

La obtención de resultados más rápidos y precisos, así como de informes detallados de cada cliente y el control adecuado de esta cuenta.

Análisis:

La creación de un sistema de gestión de cuentas por cobrar representa un gran logro, ya que, con este sistema el acceso a las cuentas por cobrar es más fácil, rápido y confiable, además ofrece a la empresa la posibilidad de abrirse paso a las nuevas necesidades de gestión que se les ha generado, debido a su crecimiento, que la pondría a marcar el paso con la globalización que está viviendo nuestro país actualmente.

Pregunta 8:

¿Estarían ustedes dispuestos a invertir en personal calificado y equipos computacionales?

Respuesta 8:

Sí estaríamos dispuestos a invertir, pero dando un paso a la vez, es decir, implantado un sistema de gestión y contratando el personal necesario para llevarlo a cabo y en la siguiente temporada si tenemos las condiciones financieras para ejecutar un sistema computacional, evaluaríamos la posibilidad de implantarlo.

Análisis:

El propietario de esta empresa está dispuesto a invertir en recursos humanos. Ya que el dueño desea que su empresa se ordene en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar, aunque esto signifique que debe desembolsar una cantidad de dinero para contratar personal calificado, para la gestión de un sistema adecuado, que ayude a la empresa a llevar un mejor control de sus cuentas por cobrar.

Anexo (2)

Observaciones;

Conducta a observar 1:

La forma en que se llevan las cuentas por cobrar.

Conducta observada 1:

Actualmente el escaso control y gestión de las cuentas por cobrar son llevados a cabo manualmente.

Análisis:

El escaso o prácticamente nulo control de las cuentas por cobrar en Colmenares Bio-Bio actualmente se lleva a cabo de forma manual, el cual es un proceso lento y tedioso que se hace por medio de la ayuda de una calculadora, las facturas para el cobro de dichas cuentas. Este control manual se lleva a cabo por un proceso más lento y problemático ya que muchas veces la persona encargada de este control tiene múltiples funciones en la empresa y puede estar distraída y ocasionar errores a la hora de confeccionar la factura o cobrar a clientes.

Conducta a observar 2:

El control con que cuentan los datos actualmente

Conducta observada 2:

Los datos son manejados manualmente y recopilados en un archivador.

Análisis:

Los datos de los clientes y sus respectivas copias de facturas son recopilados en un archivador con el que cuenta la empresa. Este control manual es realizado por la persona encargada de administración y finanzas de la empresa el cual está capacitado para este tipo de tareas, pero no tiene el tiempo suficiente para desarrollarlas de manera efectiva. Este control

está expuesto a errores por la acumulación de documentos que posee la empresa y la desorganización al momento de almacenar la información de cada cliente.

Conducta a observar 3:

Forma en que podemos organizar el sistema actual.

Conducta observada 3:

Creando un manual de procedimientos y estableciendo políticas claras de crédito y cobranza, incluyendo un análisis de riesgo e indicadores de gestión de cuentas por cobrar.

Análisis:

Crearemos un manual de procedimientos de cuentas por cobrar para Colmenares Bio-Bio, el cual agilizará el proceso de llenar las facturas, organizar la información y de archivar los documentos. Así la empresa contará con la información más rápida al momento de solicitarla y de manera precisa y eficaz, al igual se presentarán los informes para el cliente y para que se preparen los estados financieros pertinentes.

Conducta a observar 4:

Tiempo que se requiere para realizar una transacción

Conducta observada 4:

Para un cliente antiguo con línea de crédito se realiza en aproximadamente en 15 minutos.

Análisis:

A la hora de realizar nuestras observaciones pudimos percatarnos que las cuentas por cobrar eran sumamente lentas, tomamos una muestra de 63 clientes. Si el cliente ya posee una cuenta con la empresa es decir tiene una línea de crédito aprobada, confeccionarle la factura tomaba alrededor de 15 minutos (34 clientes), pero si el cliente es nuevo se toma alrededor de 30 minutos (12 clientes) ya que el cliente debe conversar primero con el gerente quien establece ciertos requisitos que la empresa solicita como política antes de abrir una cuenta nueva. En el

caso de clientes antiguos que no habían solicitado crédito anteriormente, se tarda el proceso 20 minutos (16 clientes).

Anexo (3)

Ley N° 19.983

Si bien a estas alturas muchas empresas ya están operando con el nuevo procedimiento establecido para las facturas, incorporando los cambios introducidos por la Ley N° 19.983, resulta altamente interesante analizar el texto de la norma y hacer un pequeño, respecto del cumplimiento de los requisitos y exigencias establecidas en esta ley.

El cuerpo legal citado entró en vigencia el día 15 de abril del presente año y en términos generales persigue dos grandes objetivos:

1. Regular la cesión de la factura.
2. Otorgarle mérito ejecutivo.

Estos objetivos, modifican aspectos relevantes en la operación que realizan las empresas en el proceso de facturación y pago de proveedores, pero, sin duda, el poco tiempo de su implementación ya permite advertir que estamos frente a un cambio con aristas no sólo puramente jurídicas, sino muy por el contrario la modificación tiene incidencia operativas relevantes.

Sabemos que el mecanismo entregado por esta ley constituirá para los miles de empresarios de la pequeña y mediana empresa de Chile un interesante paliativo a la hora de requerir liquidez para el ejercicio comercial, mediante el acceso ,ahora, más expedito al negocio del factoring, negocio consistente en la cesión de cuentas por cobrar que se realiza a una institución especializada, convirtiendo así las ventas a plazo en ventas al contado, por supuesto a cambio de un margen determinado, sin perjuicio de la gestión de cobranza que también queda en manos de la institución.

¿QUE ES LA CUARTA COPIA?

La cuarta copia nace de lo expresado en el artículo primero de la ley 19983 que determina que en toda operación de compraventa, de prestación de servicios o en aquellas que la ley asimile a tales operaciones, en que el vendedor o prestador de servicios esté sujeto a la obligación de emitir factura, deberá emitir una copia de la misma sin el valor tributario de la factura original, para los efectos de su transferencia a terceros o cobro ejecutivo. El vendedor o prestador del servicio debe dejar constancia en el original de la factura y en la copia indicada en el párrafo anterior, del estado de pago del precio o remuneración y, en su caso, de las modalidades de pago del saldo insoluto.

¿CUÁNDO SE DEBE PAGAR LA FACTURA?

La obligación de pago del saldo insoluto contenida en la factura debe ser cumplida en cualquiera de los siguientes momentos: A la recepción de la factura - A un plazo desde la recepción de la mercadería o prestación del servicio, pudiendo establecerse vencimientos parciales y sucesivos - A un día fijo y determinado.

En caso que se omita en la factura y en su copia transcribir algunos de los plazos señalados, se entiende que debe ser pagada dentro de los 30 días siguientes a su recepción. Las modificaciones descritas resultan interesantes de analizar, porque el “operador” de la factura asume responsabilidades que no son baladíes. El vendedor o prestador del servicio o quien lo represente – según veremos – debe dejar constancia del estado de pago del precio o lo que resta para su pago total. Exige la norma, además, que el pago del precio se realice en determinado tiempo, aun tales obligaciones se encuentren descritas en contratos e instrumentos suscritos por las partes. Resulta entonces que dichos instrumentos no reemplazan la obligación de estampar en documento correspondiente las exigencias realizadas por la ley, toda vez que lo exigido dice relación con una obligación relativa al instrumento que permitirá su cesión o su cobro ejecutivo y no se relaciona –directamente – con las obligaciones pactadas entre las partes, por lo que son exigencias que sólo tienden a mejorar la calidad del instrumento, aun cuando el costo de aquello sea la burocratización de la operación.

La importancia del cumplimiento de estas obligaciones precisamente la expresa el artículo 2° cuando en ausencia de la expresión de la voluntad de las partes, se señala que el pago debe realizarse dentro los 30 días siguientes a la recepción de la factura, materia de la que emerge, nuevamente, la importancia de quien maneja este tipo de instrumento, que deberá conocer, desde luego, las condiciones pactadas con el proveedor. Otro aspecto en que la ley es clara, es el mecanismo de reclamo de la factura y por el contrario el efecto de su aceptación y cuando debe entenderse aceptada.

¿SE PUEDE RECLAMAR UNA FACTURA?

La ley señala que se entiende por irrevocablemente aceptada la factura si no se reclama de su contenido mediante alguno de los siguientes procedimientos: Devolviendo la factura y la guía o las guías de despacho, en su caso, al momento de la entrega, o - Reclamando en contra de su contenido dentro de los 8 días corridos siguientes a su recepción, o en el plazo que las partes hayan acordado, el que no podrá exceder de los 30 días corridos.

Claro esta entonces que no se puede fijar un mecanismo de revisión o reclamo de la factura que supere el plazo descrito. En caso que utilicemos el mecanismo de reclamo en el plazo de los 8 días al que hacíamos referencia, aquel deberá realizarse poniendo en conocimiento del emisor dicho reclamo de la factura mediante carta certificada o por cualquier otro modo fehaciente, conjuntamente con la devolución de la factura y la o las guías de despacho correspondientes, o bien junto con la solicitud de emisión de la nota de crédito correspondiente. En este caso El reclamo se entiende practicado en la fecha de envío de la comunicación. Como señalamos la modificación de la ley tiene dos grandes objetivos uno referido a la cesibilidad del instrumento y otro al mérito ejecutivo del mismo, objetivos cuyo alcance requiere el cumplimiento de ciertas condiciones.

¿CUÁNDO UNA FACTURA ES CEDIBLE?

La copia de la factura queda apta para su cesión al cumplirse a su respecto las siguientes condiciones señala el artículo 4 de la ley, Que haya sido emitida en conformidad a las normas que rigen la emisión de la factura original, incluyendo en su cuerpo en forma destacada el

vocablo "cedible", leyenda que ya se ha incorporado en el proceso de impresión - Que en la misma factura conste el recibo de las mercaderías entregadas o del servicio prestado con indicación del recinto y fecha de la entrega o de la prestación del servicio y del nombre completo, Rut y domicilio del comprador y beneficiario del servicio e identificación de la persona que recibe, incluyendo la firma de esta última.

En el caso que en la copia de la factura no conste el recibo antes mencionado, sólo será admisible su cesión cuando se acompañe una copia de la guía o guías de despacho emitidas en conformidad a la ley, en las que se acredite el recibo correspondiente. Para estos efectos el emisor de la guía o guías de despacho debe extender una copia adicional a las que la ley exige con la mención "cedible con su factura." La ley establece una presunción legal, para estos efectos consistente en que representa al comprador o beneficiario del servicio la persona adulta que reciba a su nombre los bienes adquiridos o los servicios prestados.

¿SE PUEDE RESTRINGIR LA CESIÓN DE LA FACTURA?

Hemos dicho en otras oportunidades que las partes en un contrato pueden determinarse libremente, sin embargo tal libertad no puede contravenir la ley, pues bien expresa la norma en comento, que toda estipulación que limite, restrinja o prohíba la libre circulación de un crédito que conste en una factura se deba tener por no escrita, así como aquellas que constituyan un obstáculo a la libre circulación de la factura.

¿CÓMO SE CEDE LA FACTURA?

El cedente debe estampar su firma en el anverso de la copia cedible, agregando el nombre completo, rut y domicilio del cesionario, procediendo a la entrega del título a este último. Esta cesión debe ser puesta en conocimiento del obligado al pago de la factura por un Notario Público, sea personalmente con exhibición de copia del respectivo título, o mediante el envío de carta certificada, por cuenta del cesionario de la factura, adjuntando copia de la misma certificadas por el ministro de fe. En tanto que las excepciones que aparecen a la vista del documento o que nazcan del contrato, pueden oponerse contra el cesionario en la misma forma que habrían podido oponerse contra el cedente. En el caso descrito la cesión produce

efecto respecto del deudor a contar del sexto día siguiente a la fecha del envío de la carta certificada dirigida al domicilio del deudor registrado en la factura.

¿LA CESIÓN ES UNA OPERACIÓN DE CREDITO?

La cesión señalada no constituye operación de crédito de dinero para ningún efecto legal, motivo por el cual, entre otras consideraciones, no está afecta a los tributos que gravan dichas operaciones. En lo no previsto por la ley en comentario son aplicables a la cesión de créditos que consten de facturas las disposiciones establecidas en el Título XXV del Libro IV del Código Civil o en el Título IV del Libro II del Código de Comercio, según sea la naturaleza de la operación. A estas mismas normas está afecta la cesión de crédito contenido en las facturas que no cumplan con las condiciones señaladas en la ley en referencia.

El otorgamiento de mérito ejecutivo a la copia cedible.

Para entender esta modificación es importante esbozar algunas ideas con relación a los procedimientos judiciales que operan en nuestro sistema, materia que permitirá entender a que se refiere la calidad que se le otorga a este instrumento.

El Juicio Ejecutivo: Es un procedimiento contencioso especial que tiene por objeto conseguir, por vía de apremio, el cumplimiento de una obligación convenida o declarada fehacientemente, que el deudor no ha cumplido en su oportunidad. El nuevo texto de la Ley permite que el acreedor o a quien se le hayan cedido los créditos contenidos en la factura, pueda efectuar su cobro judicial mediante este procedimiento, agilizando la preparación del mismo.

Antes de la reforma, el acreedor que requería el cobro judicial de una factura, debía preparar la vía ejecutiva citando al demandado, como medida preparatoria, a reconocer la deuda contenida en el instrumento, exponiéndose a que el deudor - situación habitual - negara la existencia de la obligación y con ello verse obligado, el acreedor, a iniciar un juicio ordinario o declarativo en el se le reconociera su derecho, (pruebas mediante) cuestión que, por la

naturaleza de los procedimientos, se podía extender por años en los Juzgados y Cortes de nuestro país. Sólo una vez obtenida la declaración, por cierto, a través de la respectiva sentencia, se podía iniciar el procedimiento ejecutivo.

SITUACION ACTUAL

Si bien la ley 19.983 no le ha dado la calidad de título ejecutivo a la factura, si le confiere mérito ejecutivo a la cuarta copia cuando se han cumplido los siguientes requisitos: • Que la factura no haya sido reclamada como lo señala el artículo 3° de la ley, es decir, que no haya sido solicitada. • Devolviendo la factura y la guía o guías de despacho, en su caso, al momento de la entrega, o • Reclamando en contra de su contenido dentro de los ocho días corridos siguientes a su recepción, o en el plazo que las partes hayan acordado, el que no podrá exceder de treinta días corridos.)En este caso, el reclamo deberá ser puesto en conocimiento del emisor de la factura por carta certificada, o por cualquier otro modo fehaciente, conjuntamente con la devolución de la factura y la guía o guías de despacho, o bien junto con la solicitud de emisión de la nota de crédito correspondiente.

El reclamo se entenderá practicado en la fecha de envío de la comunicación) • Que el pago del crédito en el que consta la factura sea actualmente exigible y la acción para su cobro no este prescrita. • El plazo de prescripción de la acción ejecutiva para el cobro de un crédito consignado en la copia de la factura, en contra del deudor de la misma, es de un año contado desde su vencimiento. • Que en la misma factura conste el recibo de las mercaderías entregadas o del servicio prestado, con indicación del recinto y fecha de entrega de las mercaderías o de la prestación de los servicios, que conste, además, el nombre completo, Rut y domicilio del comprador o beneficiario del servicio e identificación de la persona que recibió las mercaderías o el servicio y estampando la firma de quién recibe.

Así quien haya sido vencido en el procedimiento abreviado, a que hacíamos referencia deberá pagar el saldo insoluto y, a título de indemnización de perjuicios, una suma igual al saldo debido, incrementado con el interés máximo convencional calculado sobre dicha suma por el tiempo que medie entre la fecha de la notificación y la del pago.

Cabe señalar que la norma no alude expresamente a aquella impugnación que se realice motivada por deficiencias en la calidad de los materiales de los bienes adquiridos o por la calidad de la prestación de servicios los servicios o por el cumplimiento total de ellos, por lo que resulta conveniente expresar, en el contrato suscrito entre las partes, las especificaciones de los bienes y servicios de manera que de no cumplirse las obligaciones conforme a tales especificaciones, no sea admisible generar una factura, y que en caso de cursarse, aun no cumpliendo lo estipulado, pueda ella ser impugnada por la vía del incumplimiento contractual.

Anexo (4)

Código de ética de buen comportamiento y pago.

Código de ética para combatir la morosidad. **Según Pere J. Brachfield, director del Centro de Morosología de EAE y autor del Código Ético.**

La morosidad en el cobro de facturas provoca una de cada cuatro quiebras empresariales, sobre todo entre las pymes.

Causas de la morosidad:

En Europa, la intencionalidad (por parte del deudor) es la primera causa de la morosidad. Las otras que provocan la morosidad son:

- Intencionalidad 35%
- Dificultades financieras 23%
- Ineficacia administrativa 17%
- Litigios e incidencias comerciales 7%
- Otras causas 18%

Sin embargo, en el caso de España, la primera causa de morosidad es la intencionalidad del deudor de beneficiarse de una financiación gratuita a expensas del proveedor, ya que el retraso intencional representa el 62% de las causas de la morosidad.

Según Pere J. Brachfield, “se han extendido malos hábitos de pago en España que suponen un riesgo importante para las empresas proveedoras de bienes y servicios. El deterioro de las prácticas de pago no sólo se debe a factores coyunturales, sino que también refleja una evolución estructural de las relaciones entre empresas. Por lo tanto, el fenómeno de la morosidad no se debe imputar únicamente a la evolución de los ciclos económicos, sino que también existen causas estructurales, además de una conducta poco apropiada de muchas empresas respecto al cumplimiento de sus obligaciones de pago”.

La viabilidad de muchos negocios se ve en peligro por culpa de los largos plazos de cobro que tienen que soportar, puesto que al disminuir los beneficios y bajar la rentabilidad, las empresas se ven obligadas a cesar en sus actividades.

“La clave de la lucha contra la morosidad no está sólo en aprobar leyes y publicarlas en el BOE, sino en mejorar el comportamiento de pago de las empresas mediante un código ético de voluntario cumplimiento basado en mejores prácticas”, demanda Brachfield. El profesor de EAE y único morosólogo que existe en España afirma que “es necesario promover un código ético de buen comportamiento en los pagos, puesto que la promulgación de leyes no será suficiente para que mejoren las prácticas de pago de las operaciones comerciales, como se ha podido comprobar la entrada en vigor de la Ley 3/2004 de 29 de diciembre no ha sido suficiente para mejorar las prácticas de pago. En la UE algunos países ya han desarrollado una excelente promoción de la ética en el comportamiento de pago de las empresas mediante de códigos de conducta y campañas institucionales”.

Con este propósito, el Centro de Morosología de EAE ha elaborado un código ético para el comportamiento de pago.

Los principales objetivos del Código Ético:

- Promover buenas prácticas de pago.
- Despertar la conciencia de las empresas sobre los beneficios éticos y mercantiles que supone el correcto cumplimiento de pago a los proveedores.
 - Proporcionar a los empresarios una guía sobre el comportamiento correcto para efectuar los pagos.

Código ético de buen comportamiento de pago

1. El comprador deberá explicar claramente y con total transparencia sus procedimientos de pago a los proveedores en el momento de iniciar las relaciones comerciales.
2. El comprador no pondrá objeciones a la hora de firmar contratos con el proveedor que especifiquen las condiciones de pago o de aceptar por escrito las condiciones generales de venta de un suministrador.
3. El comprador deberá pagar sus facturas de acuerdo con las condiciones pactadas con los proveedores o según los requisitos legales vigentes.
4. El comprador deberá cumplir escrupulosamente las fechas de pago acordadas con el proveedor y pagar el día del vencimiento pactado.
5. El comprador se abstendrá de utilizar trámites administrativos en el control y aprobación de las facturas que tengan como único objetivo retrasar la fecha de pago de las operaciones comerciales.
6. El comprador facilitará al proveedor toda la información que éste solicite sobre la situación de las facturas pendientes de validación y, en todo momento, le prestará la colaboración necesaria para que el proveedor pueda realizar el control de sus cobros pendientes.

7. Tan pronto como el comprador tenga conocimiento de la aparición de cualquier incidencia en la factura que pueda dificultar la validación de la misma para su posterior abono deberá avisar al proveedor de su existencia, para que el interesado pueda enmendar el error con antelación suficiente y así poder cobrar la factura al vencimiento previsto.
8. El comprador, ante la existencia de cualquier litigio que impida efectuar el pago de la factura, se pondrá en contacto con el proveedor de inmediato para notificarle la existencia de dicha incidencia y, en todo momento, estará dispuesto a colaborar activamente con el proveedor para resolver la disputa mercantil con celeridad.
9. El comprador no utilizará indebidamente el crédito comercial ofrecido por los proveedores como fuente de financiación extrabancaria gratuita para acortar su ciclo de caja.
10. El comprador no aprovechará su posición dominante ni su fuerza negociadora para imponer plazos de pago excesivamente largos a sus proveedores; tampoco discriminará negativamente en el orden de pagos que debe realizar a sus acreedores a aquellos que tengan menor capacidad de negociación.
11. El comprador no utilizará como pretexto para no pagar una operación comercial la existencia de un error insignificante en la factura, cuando se está beneficiando de un producto o servicio en perfectas condiciones.
12. El comprador no buscará excusas, argumentando la existencia de mínimas incidencias de calidad o cantidad en los productos suministrados por el proveedor, con el propósito de retrasar el pago de todo el importe de una factura vencida.
13. El comprador, cuando el proveedor tuviera que efectuar un abono sobre el importe de la factura por mercancías defectuosas o diferencias de precio, pagará la diferencia de la forma más diligente que sea posible.
14. El comprador no restringirá las posibilidades del proveedor para obtener financiación mediante el descuento bancario de documentos mercantiles, incluyendo la mención “no a la orden” en los títulos valores que entregue para el pago diferido de las operaciones comerciales.

15. El comprador no abusará de su capacidad financiera para exigir al proveedor descuentos desproporcionados a cambio de adelantar la fecha de pago de las operaciones comerciales o en el momento de ofrecerles una financiación bancaria para el cobro anticipado de las facturas.