



Crédito y cobros

El principal objetivo de toda empresa es sobrevivir. Eso significa que una empresa debe tener suficiente dinero en efectivo para responder a sus obligaciones. Esta publicación le muestra al propietario-gerente cómo tener en cuenta el movimiento de dinero efectivo en la empresa y hacer frente a futuras necesidades.

Introducción

"Los negocios están en auge. Sólo en este mes, el volumen de ventas ha subido en más de 50 por ciento".

Muchos propietarios-gerentes orgullosos hacen equivaler el crecimiento del volumen de ventas con el éxito de su empresa. Pero muchas de esas llamadas empresas "exitosas" caen en la insolvencia al carecer de suficiente dinero en efectivo para responder a las necesidades de un creciente volumen de ventas. Sin dinero en efectivo, cómo puede la empresa pagar sus cuentas, cumplir con sus obligaciones salariales, y comprar mercadería para responder al aumento de ventas?

Una empresa comercial debe tener suficiente dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones legales y evitar caer en la insolvencia. Éste es el objetivo fundamental de una empresa comercial que está por encima de otros objetivos, tales como el volumen de ventas. ¿De qué sirve un volumen adicional de ventas si tenemos que cerrar el negocio?

Suficiente dinero es uno de los factores principales para mantener una empresa exitosa. Por tanto, usted debe comprender cómo se mueve o fluye el dinero en la empresa y cómo la planificación puede eliminar algunas de las incertidumbres sobre necesidades futuras.

Entrada de efectivo

Ciclo comercial

En toda empresa hay un ciclo continuo de acontecimientos que pueden hacer aumentar o disminuir—el saldo de caja.

El dinero se usa en la adquisición de materiales y servicios para producir mercancías terminadas. Cuando se venden las existencias, esas ventas generan dinero y cuentas por cobrar; es decir, dinero adeudado por los clientes. Cuando los clientes pagan, las cuentas por pagar disminuyen y aumenta la cuenta de caja. No obstante, las entradas de efectivo no necesariamente están relacionadas a las ventas en ese periodo porque los clientes pueden pagar en el periodo siguiente.

Capital circulante neto

El activo circulante está compuesto por los recursos de dinero efectivo y los que se pueden convertir a dinero dentro de un año o en un ciclo comercial normal. Dentro de estos cabe incluir dinero en efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, existencias, etc. Los pasivos a corto plazo son las obligaciones que vencen dentro de un año o un ciclo comercial normal. Dentro de estos cabe incluir las cuentas por pagar, pagarés, gastos acumulados por pagar, etc. El cambio en este valor de periodo a periodo se llama el capital circulante neto. Por ejemplo:

	Año 1	Año 2
	19 x 1	19 x 2
Activos circulantes	\$110 000	\$200 000
Menos pasivos a corto plazo	<u>- 70 000</u>	<u>- 112 000</u>
Capital circulante	40 000	88 000



Capital circulante neto
 Aumento/(Disminución) \$48 000

El capital circulante neto aumentó durante el año, pero no sabemos cómo. Puede haber sido todo en efectivo o todo en existencias. O puede haber sido el resultado de una reducción en cuentas por pagar.

Estado de flujo de fondos

Mientras el capital circulante neto muestra sólo los cambios en la posición actual, se puede un estado "del flujo de fondos" con el fin de explicar los cambios que hayan ocurrido en alguna cuenta durante algún periodo de tiempo. El estado del flujo de fondos es un análisis de las entradas y salidas de dinero efectivo.

La capacidad de pronosticar las necesidades de dinero efectivo es en verdad un medio de ser un gerente más eficiente. Si usted puede determinar las necesidades de efectivo para algún periodo, usted puede establecer un préstamo bancario por adelantado, o puede reducir las cuentas de activos circulantes para poder contar con el dinero efectivo. También, cuando tenga exceso de fondos en efectivo, usted puede poner ese dinero a uso productivo para obtener un rendimiento.

El cambio en la cuenta de caja se puede determinar fácilmente si usted sabe a cuánto asciende el capital circulante neto y los cambios en los pasivos a corto plazo y los activos circulantes que no estén en efectivo.

Digamos que:

- CCN = capital circulante neto;
- AC = el cambio en activos circulantes que no sean dinero efectivo;
- PCP = el cambio en pasivos de corto plazo; y
- Dinero en efectivo = el cambio en dinero efectivo.

Esta relación establece que si sabemos el capital circulante neto (CCN), el cambio en pasivos a corto plazo (PCP), y el cambio en activos circulantes menos el dinero efectivo (AC menos dinero), podemos calcular el cambio en efectivo. El cambio en dinero efectivo se agrega al balance inicial de dinero para determinar el balance final.

Supongamos que usted pronostica que las ventas aumentarán en \$50 000 y se producirán los siguientes cambios correspondientes:

Cuentas por cobrar	aumentan en \$25 000
Existencias	aumentan en \$70 000
Cuentas por pagar	aumentan en \$30 000
Pagarés	aumentan en \$10 000

Usando el capital circulante neto de \$48 000, ¿a cuánto asciende el cambio proyectado en dinero efectivo?

$$\begin{aligned}
 \text{Dinero efectivo} &= \text{CCN} - \text{AC} + \text{PCP} \\
 &= 48\,000 - 25\,000 - 70\,000 + 30\,000 + 10\,000 \\
 &= -7\,000
 \end{aligned}$$

Conclusión En este periodo, bajo un aumento en el volumen de ventas, el dinero disminuye en \$7. 000.



¿Hay suficiente dinero efectivo para cubrir esa disminución? Eso dependerá del balance inicial de dinero en efectivo.

Fuentes y aplicación de fondos:

En un nivel de ventas dado, es más fácil calcular las existencias necesarias, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, etc., que el capital circulante neto. Para calcular la cuenta de capital circulante neto, usted debe determinar las fuentes y aplicación de fondos. Las fuentes de fondos aumentan el capital circulante. La diferencia entre las fuentes y empleos de fondos es el capital circulante neto.

El siguiente cálculo se basa en el hecho que el balance general está en "equilibrio". Es decir el activo total es igual al pasivo total más el patrimonio neto de los accionistas.

activo circulante	+	activo no circulante	=	pasivo a corto plazo	+	pasivo a largo plazo	+	patrimonio neto
----------------------	---	-------------------------	---	-------------------------	---	-------------------------	---	--------------------

Reordenando esta ecuación:

activo circulante	-	pasivo a corto plazo	=	pasivo a largo plazo	+	patrimonio neto	-	activo no circulante
----------------------	---	-------------------------	---	-------------------------	---	-----------------	---	-------------------------

Porque el lado izquierdo de la ecuación es el capital circulante, el lado derecho debe también ser igual al capital circulante. Un cambio en cualquier lado de la ecuación es el capital circulante neto. Si los pasivos a largo plazo y el patrimonio neto aumentan o los activos no circulantes disminuyen, el capital circulante neto aumenta. Este cambio sería una fuente de fondos. Si los activos no circulantes aumentan y o el pasivo a largo plazo y el patrimonio neto disminuyen, el capital circulante neto disminuye. Este cambio sería un empleo de fondos.

Las fuentes típicas de fondos o capital circulante neto son:

- fondos provistos por operaciones;
- enajenación de activos fijos;
- emisión de acciones; y
- préstamo de una fuente a largo plazo.

Para obtener el rubro, "fondos provistos por operaciones", reste todos los gastos que requieran fondos de todos los ingresos que hayan sido fuentes de fondos. Usted también puede obtener ese resultado en forma más fácil: agregue los gastos que no hayan resultado en entradas o salidas de fondos al ingreso neto observado.

El gasto fuera de fondos más común es depreciación: la asignación del costo de un bien a gastos por la duración del bien contra ingresos futuros producidos. Es mucho más simple ajustar los ingresos netos con depreciación que computar ingresos y gastos que exigen fondos. De nuevo, la depreciación no es una fuente de fondos.

Las aplicaciones típicas de fondos o capital circulante neto son:

- compra de activos fijos;
- pago de dividendos;
- retiro de pasivos de largo plazo; y
- recompra de acciones.



El siguiente es un ejemplo de cómo se puede demostrar que las fuentes y aplicaciones de fondos determinan el capital circulante neto.

Estado de fuentes y aplicaciones de fondos

Fuentes de fondos:

De la operación

Ingreso neto	\$ 10 000
Agregar Depreciación anterior (partida de transacción no monetaria)	<u>+ 15 000</u>
	\$ 25 000

Emisión de deuda	\$175 000
Emisión de acciones	<u>+ 3 000</u>
	\$203 000

Empleo de fondos

Compra de planta	\$140 000
Dividendos en dinero efectivo	<u>+15 000</u>
	\$155 000

Aumento (Disminución) del capital circulante neto	\$ 48 000
---	-----------

Los buenos riesgos de crédito pueden ponerse en una lista preferencial de aprobación automática dentro de ciertos límites en cuanto a la cantidad. La revisión periódica de esas cuentas normalmente es suficiente.

Las cuentas clasificadas de riesgo regular exigen una verificación más precisa, particularmente con respecto a sumas mayores o si hay lentitud en los pagos.

Las cuentas débiles representan riesgos de crédito aceptables. Sin embargo, debemos observar esas cuentas más de cerca. En estas cuentas es donde el gerente de créditos se pasará la mayor parte del tiempo. Esos riesgos normalmente tienen buenos directivos y capacidad de ventas pero limitado capital circulante.

Una empresa que sea considerada marginal por una compañía puede no ser vista como tal por otra. La norma para aceptar empresas de este tipo debe ser definida y se debe expresar en su política de crédito.

Resulta muy conveniente en el trámite de aprobación del crédito establecer una línea de crédito para cada cliente. La línea de crédito actuará como guía para aprobar los pedidos y se basa en las necesidades del cliente y en su capacidad para pagar deudas.

La línea de crédito satisface las necesidades normales del cliente.

La línea de crédito representa la cantidad máxima de créditos que se puede otorgar al cliente sobre la base del balance general y la capacidad financiera de éste. Tanto la línea de crédito como el límite del crédito requerirán un examen periódico, en base a los cambios en la situación financiera del cliente y la experiencia crediticia con la cuenta.



Si su empresa tiene sus cuentas por cobrar y la función de entrada de pedidos en un computador, es algo relativamente fácil programar los límites en el sistema y crear listas de excepciones que muestren los pedidos por encima de los límites establecidos. Eso elimina la necesidad de examinar cada uno y todos las solicitudes y puede ampliarse para incluir listas de solicitudes hechas en cuentas que también tienen pagos atrasados.

Investigación de solvencia

Una de las principales causas de pérdidas por deudas morosas es una decisión crediticia basada en una investigación inadecuada de solvencia. Sin embargo, es fundamental enviar los pedidos con prontitud. El método de verificación de la solvencia debe estar orientada a rapidez y eficiencia para mejorar el trámite de pedidos.

La amplitud en que se investiga la solvencia de cada cliente varía según el caso. Usted deberá considerar:

- la cantidad del pedido y la posibilidad de futuros pedidos;
- el tiempo que el cliente haya estado en negocios;
- la situación de la actual cuenta;
- si el presente producto es estacional y cómo se relaciona a los productos ofrecidos por la competencia;
- tiempo requerido hasta el despacho;
- relación del pedido a la exposición total de crédito del cliente;
- donde reside el riesgo crediticio dentro de la política de crédito de la empresa; y
- si se trata de un pedido especial, si se debe exigir un depósito o si debe ser COD.

Usted basará su investigación de solvencia principalmente en la experiencia anterior con el cliente, tanto la suya como la experiencia de otros proveedores. La ficha contable que usted mismo tenga del cliente es el primer lugar donde mirar. Eso le dará la historia de pagos, crédito elevado y frecuencia de compra.

El historial de la directiva y experiencia de la empresa son factores muy importantes en su capacidad para mantener una empresa rentable. Eso puede ser factor favorable decisivo cuando la potencia financiera es algo liviana, marcando a menudo la diferencia entre un riesgo marginal y uno inaceptable.

La información sobre operaciones bancarias es siempre útil tal como también la experiencia comercial que haya tenido con otros proveedores. Usted puede obtener esa información de varias maneras. En el caso de cuentas nuevas, es conveniente una solicitud de crédito completa. Una forma muy eficaz es la indagación crediticia directa para obtener el banco y contactos comerciales del cliente. Los encargados de venta suyos también son una valiosa fuente de información. La mayoría de los proveedores y bancos son muy cooperativos en el intercambio de información de solvencia y se les debe garantizar que la información obtenida será tratada con el carácter de estricta confidencialidad. Cuando sea posible, se deberá obtener un estado financiero, normalmente directamente del cliente, si bien esos estados se pueden conseguir del folleto de la compañía si publican uno o son sociedades de propiedad accionaria.

Fuentes externas de información

Se puede obtener valiosa información de solvencia de parte de varias fuentes. Usted debe tener un conocimiento preciso de donde se encuentran esos datos. Algunas de las fuentes son:

- Credit Bureau; y
- Dun & Bradstreet Reports.



Procedimientos de cobro

La cobranza de deudas morosas es una responsabilidad del departamento de crédito así como la investigación, evaluación, y aprobación del crédito que se otorga al cliente. El esfuerzo de cobro incluye cartas recordatorias enviadas en forma sistemática y regular. Éstas son vitales para establecer la credibilidad con el cliente respecto a las condiciones de crédito de la compañía.

El tiempo es un factor esencial del crédito y la cobranza. Las cartas recordatorias se deben enviar a tiempo para que sean eficaces. Un balance de comprobación preciso, a tiempo, mensual de las cuentas por cobrar es el método más valioso de examinar y controlar las cobranzas así como medio de consulta al otorgar más crédito.

La detención de los pedidos de los clientes cuando el pago de una cuenta esté atrasado es una herramienta extremadamente eficaz de cobranza. El pronto contacto con el cliente, hecho con tacto y cortesía, generalmente da resultados. Es importante responder rápidamente en caso que el cliente cancele la cuenta y evitar así demoras innecesarias en los despachos. Es esencial, por lo tanto, que los tenedores de libros del departamento de crédito y de cuentas por cobrar estén en estrecha comunicación entre sí.

Dado que el departamento de crédito se encarga de la protección del capital circulante junto con la promoción de ventas rentables, se debe hacer el examen periódico de esas metas. Se pueden hacer informes simples para examinarlos y una comparación mensualmente para establecer tendencias con fines de la evaluación.

Uno de tales informes es el índice de cobranzas mensuales. Éste es un porcentaje de cobranzas durante el mes de cuentas por cobrar al comienzo del mes.

Otro es el período de movimiento de las cuentas por cobrar. Esto se expresa normalmente en tanto días de ventas pendientes y se computa de la siguiente manera:

Período medio de cobranza = Balance promedio de C/C últimos 3 fin de mes x 90/ventas de últimos 3 meses

Cuando se computan mensualmente, junto con los datos del tiempo, el período promedio de cobranza es un excelente medio para observar tendencias de cobranza.

La antigüedad de cuentas y el porcentaje de cuentas atrasadas también entregan una medida de efectividad, junto con las pérdidas por deudas morosas para el periodo fiscal comparado con años anteriores y otras empresas similares en el sector.

Análisis de resultados

No basta simplemente comparar los resultados de los diversos informes. Los resultados generales del crédito y la eficiencia de las cobranzas se deben juzgar de conformidad con la política de ventas y crédito de la empresa así como con las tendencias del sector y las condiciones económicas del periodo.

La tenencia de registros y la producción de informes precisos facilitará la evaluación que usted pueda hacer de las actividades de crédito y cobranza. Si los informes son preparada concienzudamente y con precisión y si las tendencias observadas y los ajustes se han realizado cuando eran necesarios, el departamento de crédito hará una valiosa contribución al crecimiento de ventas y ganancias de su compañía.



El Centro de Servicios para Empresas Canadá-Ontario (COBSC/CSECO) proporciona información comercial en las lenguas oficiales de Canadá, a saber, inglés y francés. Algunos de nuestros documentos más útiles han sido traducidos a otras lenguas por atención a nuestros clientes. Si desea obtener más información comercial, sírvase llamar al 1-888-576-4444 para hablar con un Agente de Información del COBSC/CSECO.