



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

El segundo componente del ciclo de conversión del efectivo es el periodo promedio de cobro. Este periodo es la duración promedio de tiempo que transcurre desde una venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.

**EL OBJETIVO DE ADMINISTRAR LAS CUENTAS POR COBRAR ES COBRARLAS TAN RÁPIDO COMO SEA POSIBLE SIN PERDER VENTAS DEBIDO A TÉCNICAS DE COBRANZA MUY AGRESIVAS**

Una cuenta por cobrar se genera en el momento en el cual la empresa autoriza un crédito a un cliente. Por lo general, las cuentas por cobrar están respaldadas por una factura a crédito que el cliente firma en aceptación. Actualmente las normas de crédito en las empresas se están haciendo más rígidas y le piden al

cliente alguna garantía real para otorgarle el crédito, con lo que se busca que el cliente prefiera comprar de contado.

Esta práctica tiene su razón de ser, y el mantenimiento de las cuentas por cobrar conlleva costos específicos directos e indirectos (cobranza, administración, papeleo, gastos de abogado). A su vez, la concesión de créditos incrementa las ventas de la empresa, lo cual constituye una gran disyuntiva que debe enfrentar el administrador financiero.



El periodo medio de cobro, las ventas, el costo de ventas, la inversión en las cuentas por cobrar y el costo de capital de la empresa están relacionados con el costo de mantenimiento de las cuentas por cobrar; de tal forma que es posible hacer uso de la siguiente fórmula para obtener el costo de mantenimiento:

$$\text{CMCC} = \text{ICC} * k$$

Donde:

CMCC = Costo de mantenimiento de cuentas por cobrar  
 ICC = Inversión en cuentas por cobrar  
 k = Costo de capital de la empresa (%)

A su vez:

$$\text{ICC} = \text{PMC} * \text{CxC} / 360 * \text{cv}$$

Donde,

ICC = Inversión en cuentas por cobrar  
 PMC = Periodo medio de cobro  
 cv = Razón del costo de ventas (%)  
 CxC = Cuentas por cobrar anuales





## Ejemplo

La empresa Tacsá es importadora y distribuidora de software, y tiene cuentas por cobrar anuales por 20.000.000; las ventas anuales ascienden a 240.000.000. La empresa desea flexibilizar sus esfuerzos de cobro, de manera que el periodo medio de cobro aumente hasta 45 días, lo que aumenta las cuentas por cobrar en un 10%.

Determine el costo del mantenimiento de las cuentas por cobrar actual y el de la propuesta si el costo de oportunidad de los fondos es del 12%; la razón del costo variable es del 75%.

## Solución

### **Paso N°1: Se determina el PMC**

$$\begin{aligned} \text{PMC} &= \text{CxC}/(\text{Ventas}/360) \\ \text{PMC} &= 20.000.000/(240.000.000/360) \\ \text{PMC} &= 30 \end{aligned}$$

### **Paso N°2: se calcula la inversión en cuentas por cobrar**

$$\begin{aligned} \text{ICC} &= \text{PMC} * \text{CxC}/360 * \text{cv} \\ \text{ICC} &= 30 * (20.000.000)/360 * 75\% \\ \text{ICC} &= 1.250.000 \end{aligned}$$

### **Paso N°3: se calcula el costo de mantenimiento de las cuentas por cobrar**

$$\begin{aligned} \text{CMCC} &= \text{ICC} * k \\ \text{CMCC} &= 1.250.000 * 12\% \\ \text{CMCC} &= 150.000 \end{aligned}$$

R/ El costo de mantenimiento de las cuentas por cobrar actual es de 150.000.000

Al flexibilizar:

$$\begin{aligned} \text{ICC} &= \text{PMC} * \text{CxC}/360 * \text{cv} & \text{CMCC} &= \text{ICC} * k \\ \text{ICC} &= 45 * (20.000.000)/360 * 75\% & \text{CMCC} &= 2.062.500 * 12\% \\ \text{ICC} &= 2.062.500 & \text{CMCC} &= 247.500 \end{aligned}$$

R/ El costo de mantenimiento de las cuentas por cobrar actual es de 247.500



## ESTÁNDARES DE CRÉDITO

Consiste en la aplicación de técnicas para determinar qué clientes deben recibir crédito, evaluando la capacidad crediticia del cliente y compararla con los requisitos mínimos de la compañía.

### LAS CINCO “C” DEL CRÉDITO

Una técnica de uso común para determinar si se otorga un crédito se denomina las cinco “C” del crédito, la cual conforma un marco de referencia para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y los gastos implicados, este método de selección se usa en solicitudes de crédito de grandes montos de dinero. Las cinco “C” son:

- » **Carácter:** historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas (Historial Crediticio).
- » **Capacidad:** del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, obtenida por medio de análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para pago de deudas.
- » **Capital:** la deuda del solicitante con relación a su capital propio.
- » **Colateral:** el monto de activos que el solicitante tiene disponibles para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad que una empresa recupere sus fondos si no pagan.
- » **Condiciones:** las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

El análisis por medio de las cinco “C” no genera una decisión específica de aceptación o rechazo, de modo que su uso requiere de un analista experimentado que se encargue de revisar y aceptar las solicitudes de crédito. La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán, sin tener que presionarlos, dentro de los términos y plazos establecidos.



### **Calificación de crédito**

La calificación de crédito es un método de selección para el otorgamiento de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y escaso monto en dólares. La calificación de crédito aplica ponderaciones obtenidas estadísticamente a los puntajes de las características financieras y crediticias clave de un solicitante de crédito, para predecir si pagará a tiempo el crédito solicitado. En pocas palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante, y esa calificación se usa para tomar la decisión de aceptación o rechazo del otorgamiento del crédito al solicitante. Las numerosas operaciones de tarjetas de crédito, como las de bancos, empresas petroleras y tiendas departamentales, son las que usan con mayor frecuencia la calificación de crédito. La finalidad de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas, con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión con base en una calificación errónea es pequeño. No obstante, si aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces deberá reevaluarse el sistema de calificación.

### **Modificación de los estándares de crédito**

En ocasiones, la empresa considerará modificar sus estándares de crédito en un esfuerzo por mejorar sus rendimientos y crear más valor para sus propietarios. Como muestra, considere los siguientes cambios y efectos en las utilidades que se esperan de la relajación de los estándares de crédito.

<b>Variable</b>	<b>Dirección de cambio</b>	<b>Efecto en las utilidades</b>
Volumen de ventas	Aumento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Aumento	Negativo
Gastos por deudas incobrables	Aumento	Negativo

Tabla 1. Efecto de la relajación de los estándares de crédito. Fuente: Adaptación propia

Si los estándares de crédito se hicieran más estrictos, se esperarían los efectos opuestos.



### **Contribución adicional de las ventas a las utilidades**

La contribución a las utilidades por unidad será igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable por unidad.

La contribución adicional total es igual a la diferencia obtenida anteriormente multiplicada por el incremento en unidades en las ventas.

Se calcula:

$$\frac{\text{Incremento marginal de ventas} \\ \text{Ventas propuestas menos ventas actuales} \\ (\text{multiplicado) Precio menos costo variable (en unidades)}}{\text{Contribución adicional de las ventas a las utilidades}}$$

Tabla 2. Contribución adicional de las ventas a las utilidades. Fuente: adaptación propia

### **Costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar**

Para calcular este costo se debe determinar la diferencia entre el costo de mantener las cuentas por cobrar con los dos estándares de crédito (El costo relevante es el costo variable)

La inversión promedio en las cuentas por cobrar se calcula:

$$\text{Inversión promedio CxC} = \frac{\text{Costo variables total de las ventas anuales}}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$$

En donde,

$$\text{Rotación promedio de las CxC} = \frac{365}{\text{(Periodo promedio de cobro)}}$$

### *Costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar*

Entonces,

Se calcula:

---


$$\frac{\text{Inversión promedio con el plan propuesto} \\ \text{(menos) la inversión promedio con el plan presente} \\ \text{Inversión marginal en las cuentas por cobrar} \\ \text{(multiplicado) Rendimiento requerido de la inversión}}{\text{Costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar}}$$


---

Tabla 3. Costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar. Fuente: adaptación propia

### *Costo de deudas incobrables marginales*

Se calcula obteniendo la diferencia entre los niveles de deudas incobrables antes y después de la variación propuesta de los estándares de crédito.

Se calcula:

---


$$\frac{\text{Costo de deudas con el plan propuesto} \\ \text{(menos) Costo de deudas con el plan actual}}{\text{Costo de deudas incobrables marginales}} \\ \text{Fuente: adaptación propia}$$


---

Tabla 4. Costo de deudas incobrables marginales. NOTA: Estos costos se calculan usando el precio de venta por unidad para deducir no sólo la pérdida verdadera del costo variable, sino también la contribución a las utilidades por unidad que está incluida en la "contribución adicional de las ventas a las utilidades".



Ejemplo de modificación en los estándares de crédito

<b>Ventas actuales:</b>	<b>60.000 unidades</b>
<b>Precio:</b>	<b>10</b>
<b>Costo variable por unidad:</b>	<b>6</b>
<b>Costos fijos totales:</b>	<b>120.000</b>

Resultado de la variación en los estándares de crédito

<b>Aumento ventas unitarias:</b>	<b>5%</b>
<b>Incremento PPC:</b>	<b>de 30 días a 45 días</b>
<b>Aumento de gastos por Deudas incobrables:</b>	<b>del 1% al 2% de las ventas</b>
<b>Rendimiento requerido:</b>	<b>15%</b>



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

---

### Contribución adicional de las ventas a las utilidades

(3000 unidades x (10 dólares - 6 dólares)) 12.000

---

### Costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar

#### ***Inversión promedio con el plan propuesto***

$\frac{6 \times 63.000}{365/45} = \frac{360.000}{8,1} = 46.667$

#### ***Inversión promedio con el plan actual***

$\frac{6 \times 60.000}{365/30} = \frac{360.000}{12,2} = 29.508$

***Inversión marginal en las cuentas por cobrar*** 17.158

---

### Costo de la inversión marginal en las cuentas por pagar

15% x 17.158 (2.574)

---

### Costo de las deudas incobrables marginales

Deudas incobrables con el plan propuesto 12.600  
(0,02 x 10 x 63.000)

Deudas incobrables con el plan actual 6.000  
(0,01 x 10 x 60.000)

Costo de las deudas incobrables marginales (6.600)

---

Utilidad neta obtenida de la puesta en marcha del plan propuesto **2.826**

---

Figura N°1. Resolución del ejemplo: Modificación estándares de crédito. Nota: adaptación propia

## TÉRMINOS DE CRÉDITO

Son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido un crédito. Por ejemplo; las condiciones de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito para pagar el monto total de la factura.

**EL DESCUENTO POR PRONTO PAGO ES UNA DEDUCCIÓN PORCENTUAL DEL PRECIO DE COMPRA POR PAGAR EN UN TIEMPO ESPECÍFICO**

El descuento por pronto pago es una deducción porcentual del precio de compra por pagar en un tiempo específico. Por ejemplo; las condiciones 2/10,30 netos significan que el cliente

puede recibir un descuento del 2% de monto de la factura si realiza el pago en 10 días a partir del inicio del periodo de crédito o paga el monto total de la factura en 30 días.

Si una empresa es más restrictiva que sus competidores, perderá negocio; si son menos restrictivas podría atraer clientes de poca calidad que no pueden pagar de acuerdo al estándar de la industria y correr el riesgo que no paguen.

Las empresas deben competir con base en la calidad, el servicio y el precio de sus ofertas de productos y servicios, no en sus condiciones de crédito.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

### *Descuento por pago en efectivo*

Es una manera de lograr la meta de acelerar los cobros sin presionar a los clientes, es un incentivo para que los clientes paguen más rápido.

Esto disminuye la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar (objetivo), pero también reduce las utilidades por unidad. Además debe reducir las deudas incobrables porque los clientes pagarán más rápido y debe incrementar el volumen de ventas porque los clientes que toman el descuento pagan un precio más bajo por el producto.

De tal manera es necesario un análisis costo-beneficio para determinar la rentabilidad de la extensión del descuento.

### *Periodos importantes*

El periodo de descuento por pago en efectivo: es el número de días después del inicio del periodo de crédito durante el cual está disponible el descuento por pago en efectivo.

Periodo de Crédito: es el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta. Si este se aumenta afecta la rentabilidad de la empresa.

### **Periodo Promedio de Cobro (PPC):**

es el número promedio de días que las ventas a crédito están pendientes de pago.

$$\text{PPC} = \frac{\text{(Cuentas por pagar)}}{\text{(Ventas diarias promedio)}}$$



### ***Determinación de la edad de las cuentas por cobrar***

El calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron. Dicho calendario indica los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante periodos específicos.

<b>Antigüedad de la cuenta</b>	<b>Saldo pendiente</b>	<b>% del saldo total pendiente</b>
De 0 a 30 días	\$80.000	40%
De 31 a 60 días	36.000	18
De 61 a 90 días	52.000	26
De 91 a 120 días	26.000	13
Más de 120 días	6.000	3
<b>Total al 31-Dic-200X</b>	<b>\$200.000</b>	<b>100%</b>

Tabla 2. Ejemplo de calendario . Fuente: Adaptación propia

### ***Ejemplo de descuento por pago en efectivo***

Periodo promedio de cobro:	40 días
Rotación CXC:	9.1 (365/40)
Condiciones de crédito:	30 Netos

### ***Propuesta***

Descuento por pago en efectivo:	2/10, 30 netos
Reducción esperada del PPC:	25 días (Rotación = $365/25 = 14.6$ )



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO****Datos actuales**

Materia prima para:	1.100 unidades
Costo variable:	1.500 dólares + 800 adicionales = 2.300 p/u
Otros costos variables:	800 dólares adicionales
Precio de venta:	3.000 dólares, 30 netos
Estimación demanda:	80% de los clientes
Incremento de ventas:	50 unidades
% Deudas incobrables:	Se mantiene igual
Costo capital:	14%

**Contribución adicional de las ventas a las utilidades**

(50 unidades x (3.000 dólares - 2300 dólares)) 35.000

**Costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar*****Inversión promedio actual (sin descuento)***

$$\frac{2.300 \times 1.100}{365/40} = \frac{2.530.000}{9,1} = 278.002$$

***Inversión promedio propuesta (con descuento)***

$$\frac{2.300 \times 1.150}{365/25} = \frac{2.645.000}{14,6} = 181.164$$

***Reducción de la inversión en las cuentas por cobrar*** 96.858

Ahorros en los costos por la reducción de la inversión en CXC

14% x 96,858 13.560

**Costo del descuento por pago en efectivo**

(0,02 x 0,80 x 1.150 x 3.000) (55.200)

Utilidad neta obtenida de la puesta en marcha del plan propuesto **6.640**

Figura N°2. Resolución del ejemplo: descuento por pago en efectivo. Nota: adaptación propia



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. (12 e.d.) México: Pearson Educación.
- Meoño, M. y Jara, D. (2012). *Análisis financiero en el corto plazo*. Tomo I. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

