

C A P I T U L O I V

ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR

1. IMPORTANCIA Y MANEJO EFICIENTE DEL CREDITO:

Indudablemente que el logro de la máxima eficiencia será uno de los objetivos principales de la administración de cuentas por cobrar. Las políticas que se observen para efectos de toma de decisiones en esta función, nuevamente nos involucran en el dilema de liquidez y rentabilidad.

Entre más elásticas sean nuestras políticas y más generosos seámos en la autorización del crédito tendremos comprometidos fondos en cuentas por cobrar y estaremos comprometiendo a la vez nuestra habilidad para pagar nuestras cuentas. Pero también es posible que facilitemos la venta de nuestros productos y posiblemente logremos incrementar nuestras utilidades y mantener a un nivel normal nuestra liquidez. Por tal motivo estoy totalmente en desacuerdo con la siguiente afirmación, " Las políticas administrativas de las cuentas por cobrar, al igual que las aplicables al efectivo colocan a la planeación financiera,

(12) GUILLERMO LLAMAS MEADE, Tesis Profesional, "Planeación financiera", Universidad La Salle, México, D.F. Pág. 62

en escoger entre liquidez y productividad". (12) Al planear en este caso no se estará tratando de escoger entre liquidez y rentabilidad, sino que se determinarán varios cursos de acción para lograr escoger aquel que nos presente el máximo equilibrio entre los dos aspectos ya citados. El hecho de que las circunstancias en muchas ocasiones nos obligue a sacrificar alguno de los dos objetivos no por eso vamos a estar escogiendo entre uno u otro, sino que tal vez sea la mejor alternativa que se nos presente y la que nos puede proporcionar el mejor equilibrio al que hacíamos mención anteriormente.

En varias ocasiones he observado representaciones en algunos comercios donde hacen alusión a la venta a crédito y a la venta al contado, tratando de demostrar cuan más ventajosa es la segunda que la primera. La representación es la de una persona sentada ante un escritorio con el rostro desencajado y la moral visiblemente destrozada; en la cubierta del escritorio están infinidad de documentos y cuentas por cobrar vencidos. Inmediatamente enseguida se encuentra otra representación donde el funcionario se encuentra regocijante y en la cubierta del escritorio se encuentran barras de moneda metálica y papel moneda. En la primera representación dice, "esta persona vendió a crédito" en la segunda dice "esta persona vendió al contado". Considero que es pobre la mentalidad de la persona que piensa en esta forma, ya que el fracaso visible de la persona que vendió a crédito no fué en si la decisión de canalizar parte de sus ventas a crédito sino la pésima administración del mismo.

A. Tamaño de la inversión en cuentas por cobrar

Las políticas que determinen plazos de crédito cortos, normas estrictas y una política agresiva de la cobranza están ante la posibilidad de reducir al máximo la pérdida por cuentas malas. Pero a la vez estas políticas pueden restringir las ventas y los márgenes de utilidades de tal modo que a pesar de la baja inversión en cuentas por cobrar las mínimas utilidades que se obtengan ocasionarían un rendimiento mucho menor que con niveles más altos de ventas, utilidades y cuentas por cobrar. Recíprocamente una política tolerante en la concesión del crédito sin reparar en las posibles pérdidas y sin un ostensible y compensador aumento de las ventas y las utilidades, puede llevarnos a una situación completamente negativa en el negocio en lo que respecta a nuestra inversión en cuentas por cobrar.

Sin dejar de tener en mente cuál es el principal objetivo de la administración de cuentas por cobrar, quien determina el nivel óptimo en la inversión de las mismas lo tendrá que ser nuestra política de crédito y cobranza, naturalmente que éstas estarán condicionadas por infinidad de factores como son: clase de artículo, condiciones que ponen los proveedores, tipo de cliente, situación por la que atraviesa la empresa, etc., hacemos mención a éste último aspecto porque en muchas ocasiones aún estando concientes de que debemos de mantener el multicitado equilibrio entre rentabilidad y liquidez, tendremos que sacrificar temporalmente al-

guno de ellos. Tal es el caso en que la posición financiera del negocio sea tan precaria que una pérdida grande en cuentas por cobrar resultaría desastrosa. Ante semejante situación puede ser prudente una cautela en la política de crédito, aunque resulte costosa en comparación con oportunidades desaprovechadas de utilidades y rendimientos. Pero aún en este caso la decisión se estará identificando con el objetivo ya varias veces mencionado, (rentabilidad a más largo plazo).

Como consecuencia de los factores que moldearán a las políticas crediticias determinaremos condiciones de crédito para los clientes que vendrán a ser en última instancia un aspecto importante con relación a la inversión en cuentas por cobrar. Condiciones que influirán directamente en el volumen de ventas a crédito, así como en el tiempo a que se otorgue el crédito.

Indudablemente que la práctica y costumbre de los clientes al pagar sus cuentas tiene un efecto importante en nuestra inversión de efectos por cobrar. Muchas empresas ofrecen a sus clientes, descuentos por pronto pago. Es decir, si el cliente paga antes del vencimiento del adeudo se le otorgarán descuentos que al momento de hacerse la operación se estipulan. La selección por el cliente entre una u otra alternativa influirá claramente en el importe del crédito circulante.

B. Medición del riesgo crediticio

Mucho criterio y una mentalidad completamente ágil aunado a una

sión de créditos, mismas que redundarán en beneficio de la empresa.

La determinación del grado de riesgo tiene que ser un tanto subjetiva y por ende, difícil de calcular con cierta precisión, pero indudablemente que es interesante el que se considere en la autorización de los créditos.

A continuación presentamos un caso hipotético en el que se efectúa una operación a crédito, donde se toma en cuenta el grado de riesgo y una serie de especulaciones para tomar la decisión crediticia.

1. La empresa "X" adquirió 45 equipos de bombeo de diferentes capacidades. (6, 8 y 10 pulgadas)
2. Al hacerse el pedido se desconocía que una de las características de los motores era que no trabajan con eficiencia en climas calurosos.
3. El mercado de la empresa eran los poblados circundantes a la Ciudad de Hermosillo.
4. Se pretendía vender los equipos para que fueran utilizados por los ganaderos en la época de sequía y por los agricultores en nuevas perforaciones.
5. Ante la situación que presentaba la ineficiencia de los motores las opiniones de los funcionarios de la empresa estaban divididas. Unos proponían que se devolvieran los equipos al fabri-

cante aún a sabiendas de la pérdida de los gastos incurridos. Otros abogaban por la busca de nuevos mercados.

Ante esta situación se encontraban cuando se presentó un agricultor del norte de la entidad que deseaba adquirir un equipo de bombeo, inmediatamente el departamento de ventas y el de crédito y cobranzas se pusieron de acuerdo para analizar la situación.

La decisión fué tomada después de las siguientes consideraciones.

Se vendería un equipo en \$ 60,000.00 (un precio promedio aproximadamente ya que eran de diferentes capacidades los equipos), los costos incrementados a esta venta serían de 70 %, el saldo 30 % venía a representar las utilidades y los costos fijos. Además se llegó a la conclusión de que se podrían vender en la región norte los 45 equipos. Dado lo desconocido del mercado a fondo, conceptualmente calculamos un 20 % de riesgo de no pago. Teniendo esto como base podemos preparar la siguiente estimación de ingresos.

Ventas adicionales		\$ 2,700,000.00
Cuentas no cobradas 20 %		<u>540,000.00</u>
Ingresos adicionales		\$ 2,160,000.00
Costos incrementados 70 %	\$ 1,890,000.00	
Gastos adicionales	<u>70,000.00</u>	<u>1,960,000.00</u>
Incremento en el ingreso neto		\$ 200,000.00

Además de los ingresos antes estimados se hizo un análisis de los costos totales, lográndose determinar que las aportaciones de los volúmenes de venta para efectos de cubrir los costos fijos se lograba a partir de la venta del treintavo equipo.

Con base en este análisis, se decidieron a atacar el mercado. Cabe hacer la aclaración que el ingreso que estamos estimando como neto no va a ser anual sino que se obtendrá durante dos años.

A continuación enumeramos las principales ventajas y desventajas que traía como consecuencia la decisión tomada.

Ventajas:

1. Abrir nuevos mercados
2. El porcentaje de no pago muy conservador
3. Posibilidades de recoger equipo
4. Posibilidad de devolver a la fábrica el equipo

Desventajas:

1. Incertidumbre sobre la posible colocación de todos los equipos.
2. Desperfecciones en los equipos que hicieran aumentar los costos de mantenimiento ya previstos, máxime que se iba a tratar de lugares muy distantes de la ciudad de Hermosillo.

2. LA COBRANZA Y SU ADMINISTRACION:

Habiendo manejado acertadamente el crédito no queda más que compaginarlo con una sistemática y organizada cobranza que venga a coyuvar la consecución de nuestro objetivo.

Crédito y cobranza son dos aspectos íntimamente relacionados, y que la buena marcha de cada uno de ellos independientemente como dos funciones completamente diferentes, está condicionada a una estrecha coordinación. Un buen análisis en la autorización del crédito, así como de la inversión en cuentas por cobrar puede venirse abajo si descuidamos nuestra cobranza.

Indudablemente que no podremos fijar un patrón determinado a seguir para la administración de cobranzas ya que cada negocio presentará aspectos completamente diferentes. Considero por tal razón que es de suma importancia el estudiar la naturaleza del crédito desde todos los puntos de vista para poder hacer nuestra planeación más adecuada. Es de decir, marcar nuestras metas, establecer las políticas más prudentes que el caso requiera para que nos sirvan como marco dentro del cual vagará nuestra toma de decisiones. Los sistemas y procedimientos que se impongan ayudarán mucho al logro de la meta deseada.

El elemento humano, el elemento material y el lugar de trabajo debemos de coordinarlos en tal forma que todas las actividades fluyan dentro de la estructura del departamento de crédito y cobranzas para que no se entorpesca y debilite el sistema ideal que debemos de haber im-

plantado.

La dirección y ejecución atinada de la cobranza, reviste mucha importancia máxime si tomamos en cuenta la relación tan estrecha que debemos de tener con nuestros clientes.

El responsable de la cobranza tendrá como principal guía las políticas que al respecto estén dictadas, pero indudablemente que tendrá en todo momento la necesidad de un amplio criterio y pericia si desea mantener en camino ascendente la cobranza en todos sus aspectos.

Es natural que al otorgar crédito hemos dado un período para cubrirlo durante todo ese tiempo el responsable de la cobranza deberá estar pendiente de como se comporta el cliente, ya que ellos darán las pautas a seguir, que estarán directamente condicionadas a las políticas.

Dentro de los clientes morosos, considero a dos grupos, unos cuyas deudas son pequeñas, por lo general se trata de clientes eventuales. Los otros son personas que tienen ya establecida una línea de crédito con la negociación y cuyos saldos en su cuenta son bastante grandes.

Tanto unas como otras acarrear graves problemas a la cobranza, más las primeras por ser tan pequeñas ya que muchas veces se escurren y cuando menos pensamos son un problema grandísimo. Si bien es cierto que se trata de cuentas pequeñas, con la suma de todas ellas podemos determinar la inversión tan grande que se puede llegar a alcanzar y cuya

recuperación es muy costosa. Por lo tanto, ya sea en unas o en otras donde tengamos problema debemos de darles un tratamiento completamente diferente en la cobranza.

Si analizamos la morosidad del cliente desde otro ángulo, nos daremos cuenta que existen quienes estando concientes de su deuda y su retraso en el pago, lo hacen con el fin de financiarse tiempo extra al concedido por la empresa, ésto es aprovechado por lo general, por clientes importantes y cuya solidez financiera no es dudosa. Otros clientes que concientes de su deuda les es imposible el liquidarla por la precaria situación financiera por la que atraviesan. En cualquiera de estos dos casos la empresa estará en posibilidades de seguir el proceso que se marca de acuerdo a la política, presionando al cliente a que cubra su adeudo, llegando en última instancia a la demanda por la vía mercantil.

La tercer clase de clientes es el que he dado por llamarle desidiaoso, porque conciente o no de su deuda, en posibilidades o no de pagarla, pasa por alto completamente el compromiso que tiene con la empresa; se trata por lo general de clientes cuyas deudas son pequeñas. El proceder en estos casos es actuar con energía sin que se originen fuertes gastos por ello. Si a través de este camino no se logra sea liquidada la deuda, es más conveniente pasar las cuentas a una agencia de cobranzas antes de que se vuelvan rancias en el departamento y terminen por cancelarlas al cabo de un cierto tiempo.

Al momento de llevar a cabo la cobranza es necesario el conside

rar los gastos incrementados. Obviamente no debemos de gastar más de lo que vamos a recuperar. Clara se ve la afirmación anterior, más hay ocasiones en que los gastos influyen no solo en la cantidad adeudada, sino en las ventas futuras a los clientes. Por tal razón el ser demasiado drásticos al cobrar, corremos el riesgo de perder a ese cliente que podría haber sido de significación mayor en el futuro. Podemos estar satisfechos de evitarnos un problema o de haber transferido los problemas de cobranza a otra empresa, pero ¿Qué tantos ingresos hemos perdido o transferido a la competencia?, pregunta que vale la pena hacerse cuando estamos ante un problema de esta naturaleza.

Así como hablamos anteriormente de la planeación, organización y ejecución aunque en forma incipiente, es necesario también hacer alusión a la importancia del control en la cobranza como último paso del proceso administrativo.

Interesante es en este momento analizar el control de tipo administrativo de nuestra inversión en cuentas por cobrar. Control que se lleva a cabo a través del estudio de los límites de crédito, la antigüedad de saldos, periodo promedio a que tenemos invertidos nuestros efectos por cobrar.

El límite de crédito es la cantidad máxima que se acordó dársele en crédito al cliente. El límite obedece naturalmente a las políticas que al respecto existan, así como al criterio del autorizador del crédito.

Este límite no deberá ser modificado por simple capricho o por la sencilla razón de que algunas veces nuestros clientes hayan sobrepasado ese límite. La modificación del límite de crédito debe ser producto de un concienzudo análisis y estudio de la trayectoria que ha seguido nuestro cliente.

Un control más refinado y desde otro punto de vista lo es el análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar. El análisis puede realizarse o presentarse como lo hacemos a continuación:

Para poderle encontrar una utilidad al período (60 días) determinado como promedio para la recuperación de nuestros efectos por cobrar necesitamos saber a cuantos días reales tengo situada la inversión. Supongamos que la situación se distribuye en la forma siguiente:

13 %	a	30 días
75 %	a	60 días
12 %	a	90 días

Ya con el anterior desglose, podemos hacer la siguiente conclusión: Las cuentas situadas a 30 días se están cobrando con un mes de retraso, las cuentas a 60 días se están cobrando normalmente y las que están a 90 días se están cobrando con un mes de anticipación. Hay que no olvidar que los cálculos anteriores son promedios. Por lo tanto, en forma general se puede estar satisfecho a cómo se están cobrando las cuentas.

3. VALUACION DE LA ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR:

Al hablar en el anterior inciso hacíamos incapié al cuarto paso del proceso administrativo, estableciendo las medidas de control mediante el análisis oportuno de nuestra inversión en cuentas por cobrar. Así como, el de comprobar si hemos actuado apegándonos a las políticas de crédito y cobranzas establecidas hasta cierto punto, esto puede ser una forma de ir valuando nuestra eficiencia en la administración de efectos por cobrar, más para completar la valuación de nuestra actuación considero que debemos de profundizar aún más en el asunto sin perder de vista nunca el objetivo rentabilidad y liquidez.

Es evidente que por tratarse de una valuación y siendo tan cambiantes las situaciones que se presentan jamás podremos hacer una valuación estrictamente apegada a la realidad pero si debemos hacerla lo más objetiva posible. Ante esta situación cabe hacernos y contestarnos las siguientes preguntas: ¿ Hemos sido demasiado drásticos o condescendientes en el crédito y cobranza?, ¿ Podemos ampliar nuestro período de crédito?, ¿ Con qué fines?, ¿ Nuestra organización en el departamento se ajusta a las necesidades?. Todas estas preguntas si son contestadas nos ayudarán a resolver nuestros problemas con relación a los efectos por cobrar. El problema latente será la pericia con que manipulemos las normas históricas e industriales, problema que será menor entre más conocimientos tengamos en cuanto a la administración de cuentas por cobrar.

Pueden desarrollarse otras formas de medición diferentes, que cuando se toman los distintos medios pueden ponerse en conocimiento as pectos de rigidez o condescendencia en el trato de los efectos por cobrar. Por ejemplo, una rotación excesivamente alta o baja con relación a la ro tación promedio o normal en el ramo. Una proporción de rechazos de crédito pequeña, una proporción alta de cuentas vencidas. Una baja proporción de cobranza con respecto a cuentas vencidas nos dará una idea de ha cer más rígida nuestras normas de crédito y nuestros procedimientos de cobranza.

Si tenemos y manejamos efectivo en una empresa, será porque hemos vendido al contado, si tenemos cuentas por cobrar será porque hemos vendido a crédito, y tanto uno como otro se logra por lo general gracias a los inventarios que permanentemente se tienen en los negocios. Inventario constituido la mayoría de las veces por fuertes inversiones, por lo que es un renglón de singular importancia en las finanzas y por tal razón lo es tudiamos a continuación.