

LUIS GARRIDO MARTOS*Experto Contable***Extracto:**

EL planteamiento de una política de crédito a clientes, implica analizar las posibilidades reales de financiar las ventas o cifra de negocio que la empresa quiera alcanzar, cuantificar el coste de la financiación de dichas ventas y, por supuesto, asumir el riesgo de posibles pérdidas por insolvencias definitivas de alguno (o varios) de los clientes.

Este riesgo debe ser cuantificado *a priori*, previsto su posible impacto en la cuenta de resultados, y «distribuido» entre todos los clientes que componen la cartera comercial de la empresa, asignando una cifra máxima de riesgo a cada uno de ellos de forma individualizada, de acuerdo con la política de crédito definida previamente.

Pero, tan importante como una correcta política de crédito, es el seguimiento posterior de los saldos de clientes, la vigilancia del cumplimiento real de los plazos concedidos, la gestión de cobro; todo ello sin descuidar el método y los procedimientos, pero sobre todo, con una actitud prudente y disciplinada, a la hora de gestionar esta área del balance.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. El volumen de crédito a clientes a mantener en el balance.
 1. ¿Cuánto debemos vender?
 2. Fondo de maniobra necesario o capital de trabajo.
 3. La tasa de crecimiento sostenible (TCS).
- III. La posición crediticia neta y su importancia en la liquidez y el fondo de maniobra.
- IV. La evaluación del riesgo de clientes.
 1. El riesgo de clientes. Fórmula general.
 2. Otras fórmulas del riesgo de clientes.
 3. La asignación del riesgo a clientes.
 4. Aspectos relacionados con el riesgo de clientes.
- V. Tratamiento contable de la morosidad.
 1. Provisión para insolvencias.
 2. Tratamiento fiscal.
 3. Empresas de reducida dimensión.
- VI. Análisis y evaluación de una cartera de clientes mediante el potencial de absorción del riesgo total.
- VII. Gestión y control de las cuentas de clientes.
 1. La gestión de cuentas de clientes.
 2. Auditoría de las cuotas a cobrar.

I. INTRODUCCIÓN

Dos aspectos muy importantes destacan en la gestión de las cuentas de clientes:

- a) La financiación que debe disponer la empresa para financiar los créditos a clientes, y los costes financieros originados por dicha financiación (en caso de que la empresa no pueda repercutirlos).
- b) El riesgo que la empresa asume al vender a sus clientes a crédito. Riesgo de posible pérdida por insolvencia definitiva de alguno de sus clientes, pero también riesgo financiero al aumentar su apalancamiento financiero si tiene que utilizar recursos ajenos para financiar sus ventas.

El coste de los recursos aplicados a soportar o financiar dichos créditos, tiene obviamente una significación importante, ya que dichos créditos tienen para la empresa vendedora un coste financiero, que puede ser cuantificado en base al coste medio ponderado de los recursos utilizados, además de las dificultades que pueda representar para la empresa la obtención de dichos recursos.

En cuanto al riesgo a soportar por la empresa, será más alto cuanto más venda (a crédito), y cuanto mayor sea el plazo de pago concedido a sus clientes. Una empresa que conceda 180 días de aplazamiento en sus ventas con una cifra anual de ventas de 400.000.000 de pesetas, tendrá un crédito permanente a sus clientes de 197.260.274 pesetas.

Es decir, la cifra flotante de forma permanente equivale al 49,31 por 100 de su cifra de negocios anual (si todo lo vende a crédito). Esto condiciona su circulante, y por supuesto, sus recursos propios.

Aunque, en este ejemplo, las condiciones de pago no son las más corrientes, no cabe duda de que difícilmente se encontrará en la gestión financiera a corto plazo una magnitud de mayor riesgo e importancia.

En este artículo comentaremos el tratamiento del riesgo de clientes, aunque en la práctica, es un tema más de **actitud** que de método, porque no existe método o sistema alguno que evite el riesgo completo, y asegure siempre el cobro de ventas aplazadas al 100 por 100.

En cambio, la empresa sí puede adoptar una ACTITUD de prudencia a la hora de conceder créditos, vigilar el cumplimiento de los cobros, analizar y reclasificar periódicamente a sus clientes, y en cualquier caso, aplicar un sentido previsor a su giro mercantil, de forma, que en caso de producirse la insolvencia definitiva del cliente o deudor, la empresa no sea afectada de una forma grave, por haberse dotado precisamente de las coberturas correspondientes en su momento.

II. EL VOLUMEN DE CRÉDITO A CLIENTES A MANTENER EN EL BALANCE

1. ¿Cuánto debemos vender?

La contestación a esta pregunta parece obvia: debemos vender tanto como el mercado nos compre, siempre que dicha venta nos produzca beneficios.

Sin embargo, en la práctica deberemos tener en cuenta ciertas limitaciones. Por ejemplo, toda empresa tiene unos condicionamientos de dimensión o masa crítica, de posibilidades reales de producción, almacenamiento y distribución, y por supuesto una limitación de su potencial (y apalancamiento) financiero.

Limitando la pregunta al plano financiero, las posibilidades de venta a crédito de una empresa vienen dadas por el aplazamiento medio que concede a sus clientes, el aplazamiento que obtiene de sus proveedores, la duración de su ciclo de maduración, gastos operativos y los recursos de su fondo de maniobra.

Por consiguiente, los componentes del fondo de maniobra deberán tomar unos valores adecuados en relación con la clase y volumen de negocio a desarrollar por la empresa, de manera que se conjugue el equilibrio financiero y los mejores resultados económicos.

El primero se alcanzará cuando se cuente con el fondo de maniobra suficiente para desarrollar el ciclo de explotación sin tensiones de tesorería, falta de *stocks*, etc. El objetivo económico se alcanzará, si al mismo tiempo se logran los máximos índices de rotación de los capitales y, por lo tanto, una elevada tasa de rentabilidad.

2. Fondo de maniobra necesario o capital de trabajo.

2.1. Necesidad financiera del fondo de maniobra.

El estudio del ciclo de maduración de la empresa es un paso previo para conocer las necesidades financieras del fondo de maniobra. El ciclo o período de maduración es el plazo (en días) que transcurre desde que se compra la materia prima (o el producto terminado en empresas comerciales) hasta que se cobra al cliente, pasando por el proceso de producción, almacenamiento, venta y, finalmente, cobro.

En las empresas comerciales, al no existir transformación física del producto, el ciclo se inicia con el almacenamiento de los productos para la venta, que la empresa adquiere a sus proveedores.

Existen varios métodos para realizar este cálculo. Una manera de relacionar el fondo de maniobra con las ventas de la empresa es la siguiente:

Ventas previstas	400.000.000
Materias primas	20% s/ Ventas
Productos acabados	80% s/ Ventas
Gastos de explotación	60% s/ Ventas
Productos en curso	80% s/ Ventas

- Plazos de maduración:

Materias primas	20 días
Productos acabados	50 días
Productos en curso	40 días
Aplazamiento gastos de explotación	20 días
Aplazamiento de proveedores	120 días
Aplazamiento a clientes	180 días

- Tesorería:

El margen de seguridad de tesorería se estima en el 15 por 100 de la suma aplazada a Proveedores + Acreedores.

- Conversión de los plazos del ciclo de maduración en días de venta:

	DÍAS DE VENTA
Materias primas (0,20 x 20)	4
Productos acabados (0,80 x 50)	40
Productos en curso (0,80 x 40)	32
Acreedores (0,60 x 20)	(12)
Proveedores (0,20 x 120)	(24)
Clientes (1 x 180)	180
DÍAS A FINANCIAR (sin Tesorería)	220
Tesorería [(12 + 24) x 0,15]	5,4

- Cálculo de las diferentes partidas del fondo de maniobra:

Activo circulante:

CUENTA	FÓRMULA	IMPORTE	% s/ V
Materias primas	$V \times 4/365$	4.383.562	1,09
Productos acabados	$V \times 40/365$	43.835.600	10,96
Productos en curso	$V \times 32/365$	35.068.493	8,77
Clientes	$V \times 180/365$	197.260.274	49,31
Tesorería	$V \times 5,4/365$	5.917.810	1,48
ACTIVO CIRCULANTE		286.465.739	71,61

Pasivo circulante:

CUENTA	FÓRMULA	IMPORTE	% s/ V
Proveedores	$V \times 24/365$	26.301.370	6,57
Acreedores	$V \times 12/365$	13.150.684	3,29
PASIVO CIRCULANTE		39.452.054	9,86

Fondo de maniobra:

Activo circulante	286.465.739
Pasivo circulante	39.452.054
Fondo de maniobra necesario	247.013.685

O lo que es lo mismo:

$$71,61 - 9,86/100 \times V = 247.000.000 \text{ ptas.}$$

- Planificación del fondo de maniobra necesario en función de las ventas previstas:

La relación en porcentaje sobre las ventas de los valores de las diferentes partidas del circulante, tanto del activo como del pasivo, permite planificar de una manera sencilla las necesidades del fondo de maniobra para diferentes niveles de ventas o de negocio, si las condiciones de explotación se siguen manteniendo igual.

Suponiendo que el próximo año se piense vender la cifra de 550.000.000 de pesetas, la cuantía del fondo de maniobra sería la siguiente:

$$247.000.000/400.000.000 \times 550.000.000$$

Fondo de maniobra necesario = 339.625.000, cuyo detalle es el siguiente:

Activo circulante:

CUENTA	FÓRMULA	IMPORTE
Materias primas	V x 1,09/100	5.995.000
Productos acabados	V x 10,96/100	60.280.000
Productos en curso	V x 8,77/100	48.235.000
Clientes	V x 49,31/100	271.205.000
Tesorería	V x 1,48/100	8.140.000
ACTIVO CIRCULANTE	V x 71,61/100	393.855.000

Pasivo circulante:

CUENTA	FÓRMULA	IMPORTE
Proveedores	$V \times 6,57/100$	36.135.000
Acreedores	$V \times 3,29/100$	18.095.000
PASIVO CIRCULANTE	$V \times 9,86/100$	54.230.000

Obviamente, a la inversa, una empresa con un fondo de maniobra de 339.625.000 con una rotación del fondo de maniobra de 1,619433, la cifra de ventas que podrá financiar será:

$$339.625.000 \times 1,619433 = 550.000.000$$

- Política correcta de expansión o crecimiento:

La expansión o crecimiento de la cifra de ventas o de negocio de la empresa comporta un aumento del fondo de maniobra, de forma que para poder afrontar dicha expansión sin problemas financieros, los recursos permanentes deberán también sufrir un incremento equivalente, para financiar el aumento del fondo de maniobra o capital de trabajo.

Y ello debe ser así, para mantener el equilibrio del balance, ya que por una parte sabemos que el inmovilizado o activo fijo debe ser financiado con recursos a medio/largo plazo, y por otra parte, que el fondo de maniobra, visto desde el pasivo, es el sobrante de los capitales permanentes no invertidos en activo fijo o inmovilizado.

3. La tasa de crecimiento sostenible (TCS).

Puesto que el crecimiento plantea problemas de tipo cuantitativo derivados de la demanda de recursos necesarios para ese crecimiento, el conocimiento de la tasa de crecimiento sostenible es útil en la gestión empresarial, en cuanto que informa sobre la viabilidad financiera de dicho crecimiento, y detecta los desequilibrios que pueden producirse si el crecimiento real de las ventas no se realiza acorde con dicha tasa.

A la inversa, si la tasa real de crecimiento de las ventas es muy inferior a la tasa de crecimiento sostenible, la empresa seguramente dispondrá de recursos ociosos no rentabilizados adecuadamente o mal invertidos.

La tasa de crecimiento sostenible, o capacidad de desarrollo como también se le llama, depende básicamente de la autofinanciación, de los capitales necesarios para producir cada peseta de venta y la política de endeudamiento.

Toda empresa tiene una determinada tasa de crecimiento (que incluso puede ser negativa).

Incremento posible de las ventas:

El incremento posible de las ventas vendrá dado por la siguiente fórmula:

– Incremento de las ventas en valor absoluto:

$$TCS = \frac{\text{Total incremento circulante}}{T}$$

– Y en forma de tasa en porcentaje, mediante la siguiente fórmula:

$$TCS = [P \times (1 - d) \times (1 + L + A)/T] \times 100$$

donde:

T = Necesidad de inversión por una peseta de venta (circulante funcional).

P = Margen neto de las ventas.

d = Dividendos a los accionistas (s/beneficios netos).

L = Efecto política de endeudamiento.

A = Efecto financiero amortizaciones menos pagos inversiones.

– Previsión de ventas:

$$V2 = (V1 \times TCS/100) + V1$$

donde $V1$ es la cifra de ventas del año anterior, y $V2$ la cifra de ventas sostenible para el año próximo (en base a los parámetros manejados en la fórmula).

– Cálculo de parámetros:

Necesidad de inversión para 1 peseta de venta:

$$T = \frac{\text{Activo circulante (funcional)}}{\text{Ventas netas (con IVA)}}$$

Margen neto de las ventas:

$$P = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas netas (con IVA)}}$$

Dividendo a los accionistas:

$$d = \frac{\text{Dividendos}}{\text{Beneficio neto}}$$

Efecto política de endeudamiento:

$$L = \frac{\text{Crecimiento aceptable endeudamiento}}{\text{Beneficio retenido}}$$

– Efecto de las amortizaciones y de las inversiones del ejercicio (pagos):

$$A = \frac{\text{Amortizaciones ejercicio} - \text{Pagos inmovilizado}}{\text{Beneficio retenido}}$$

Creemos conveniente algunos comentarios sobre la fórmula anterior. Son los siguientes:

EFFECTO POLÍTICA DE ENDEUDAMIENTO.

Si el coste financiero es aceptable, parte del crecimiento puede estar apoyado en la financiación ajena. Este factor multiplicador del crecimiento viene expresado en la fórmula por el valor de L .

Una forma de obtener dicho valor sería la siguiente:

Recursos propios/*Ratio* tipo de autonomía financiera = Endeudamiento total aceptable

Endeudamiento total aceptable – Endeudamiento actual = Crecimiento aceptable del endeudamiento

$$L = \frac{\text{Crecimiento aceptable endeudamiento}}{\text{Beneficio retenido}}$$

Ratio de autonomía financiera:

$$\frac{\text{Recursos propios}}{\text{Exigible total}}$$

$$\text{Ratio tipo} = \frac{RP}{ET} = \frac{51}{49} = 1,04$$

- El apalancamiento financiero.

La introducción de créditos, préstamos u otra forma de deuda en la estructura financiera de la empresa puede aportar un mejoramiento de la rentabilidad de los recursos propios (rentabilidad financiera) siempre que el coste de la deuda sea inferior a la rentabilidad económica obtenida.

Este fenómeno (conocido por todos con el nombre de apalancamiento financiero) depende esencialmente del Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII), el coste de la deuda y el volumen de la deuda.

Para calcular el apalancamiento financiero se pueden utilizar los siguientes *ratios*:

a) Índice de gestión financiera:

$$\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$$

b) Índice de estructura financiera:

$$\frac{\text{Total activo}}{\text{Recursos propios}}$$

- Apalancamiento financiero = a x b:

Para que el apalancamiento sea positivo, y por lo tanto la deuda conveniente desde el punto de vista de rentabilidad, el resultado conjunto de ambos *ratios* debe ser superior a la unidad.

Este *ratio* (compuesto) puede descomponerse y plantearse también de la siguiente forma:

a) Rentabilidad de los recursos propios (rentabilidad financiera):

$$\frac{\text{BAI}}{\text{Recursos propios}}$$

b) Rentabilidad de los recursos totales (rentabilidad económica):

$$\frac{\text{BAII}}{\text{Total activo}}$$

- Apalancamiento financiero = a/b :

Las siguientes explicaciones ayudarán a su mejor comprensión.

El primer *ratio* (índice de gestión financiera) pone en evidencia el efecto de los gastos financieros sobre el resultado económico. Está limitado lógicamente por el peso de dichos gastos financieros, y por el impacto que produzcan éstos sobre el resultado total, y sobre la rentabilidad financiera.

El valor máximo de este *ratio* será igual a la unidad, ya que en caso de no existir carga financiera, el BAI y el BAI serán coincidentes.

A partir de una determinada carga financiera, el *ratio* disminuye por debajo de la unidad. Ello quiere decir que, en el mejor de los casos, el multiplicador máximo (resultado de ambos *ratios*) será equivalente al valor máximo que pueda alcanzar el segundo *ratio*.

El segundo *ratio* (Activo Total/Recursos Propios), cuanto más alto sea, más adecuado será para producir un mayor efecto «palanca».

Sin embargo, al incrementar este *ratio* también aumenta la dependencia financiera de la empresa, que deberá soportar un mayor endeudamiento y su coste correspondiente.

El endeudamiento tiene un límite, y por lo tanto el *ratio* no puede crecer indefinidamente. Por ejemplo, si se considera que los recursos propios han de ser equivalentes al 51 por 100 del total activo, el *ratio* de endeudamiento resultante será el valor máximo que podemos alcanzar.

Incrementar ese *ratio* nos hará perder autonomía y estabilidad financiera, y poner a la empresa por lo tanto en una posición más delicada.

Obviamente, se puede seguir una política más «agresiva» de endeudamiento, y elevar más el *ratio* (tanto como la empresa aguante), pero una buena y acertada gestión financiera debe ser también prudente.

Los efectos descontados pendientes de vencimiento deben incluirse dentro del endeudamiento de la empresa, y más concretamente como endeudamiento a corto plazo, puesto que aunque se trata de un crédito «condicionado», es un pasivo y un riesgo cierto, que la empresa debe reflejar adecuadamente en su balance, y tener en cuenta a todos los efectos de análisis financiero, ya que afecta tanto al *ratio* de liquidez o solvencia técnica, como al *ratio* de endeudamiento.

EFECTO DE LAS AMORTIZACIONES Y DE LAS INVERSIONES DEL EJERCICIO (PAGOS)

La dotación para las amortizaciones también es un recurso generado, y por lo tanto forma parte de la autofinanciación de la empresa. Por otra parte, las inversiones del ejercicio, y más concretamente, el pago de dichas inversiones, tiene también su efecto sobre el «total incremento de financiación para ventas». También deberán tenerse en cuenta los pagos en concepto de endeudamiento extraordinario (cancelación de préstamos, por ejemplo), ya que éstos disminuyen los recursos que la empresa podrá destinar a financiar ventas a crédito,

El efecto contrapuesto de estos factores se expresa en la fórmula mediante el valor de A, obtenido así:

$$\text{Amortizaciones ejercicio} - (\text{Pagos inversiones del ejercicio} + \text{Devolución de préstamos y pagos por endeudamiento extraordinario}) / \text{Beneficio retenido}$$

TOTAL INCREMENTO DE FINANCIACIÓN PARA VENTAS

El total incremento de financiación para ventas es el resultado de la suma algebraica de varios factores, expresados en la fórmula, a saber:

$$\begin{aligned} &\text{Beneficio retenido} + \text{Aumento de endeudamiento} + \text{Amortizaciones del ejercicio (-)} \\ &(\text{Pagos por inversiones} + \text{Pagos por deudas extraordinarias}) = \\ &= \text{AUMENTO FINANCIACIÓN PARA LA VENTA} \end{aligned}$$

Acciones para incrementar la cifra de ventas con el mismo fondo de maniobra.

Venta al contado. La venta al contado no precisa financiación (o precisa una financiación mínima). Como contrapartida, deberá hacerse un descuento que resulte interesante al cliente, para que acepte comprar al contado. (El descuento de pronto pago a aplicar debe estar previamente estudiado).

Disminución del plazo de cobro de clientes. Las costumbres o normas comerciales del sector, la posición competitiva de la empresa respecto a su competencia, los objetivos estratégicos y comerciales (más o menos agresivos), y en ocasiones la propia coyuntura económica, determinarán los días de aplazamiento a clientes. En cualquier caso, deben controlarse los plazos de pago concedidos a clientes, y vigilarse su cumplimiento.

En la medida que disminuya el aplazamiento medio a clientes, se financiarán más ventas con el mismo fondo de maniobra.

Incremento del período de pago a proveedores, y acreedores de explotación. Algo parecido a clientes sucede con el aplazamiento de proveedores/acreedores de explotación; es decir, nos vendrán dados por las normas comerciales del sector. Sólo nuestra capacidad de compra nos permitirá presionar (y lograr) unos plazos de pago más largos.

Si incrementar el plazo de pago implica recargos financieros (gastos de aplazamiento), deberemos tener en cuenta su impacto correspondiente y, en cualquier caso, comparar su coste con otras fuentes alternativas.

Disminución del plazo del ciclo de explotación (ciclo de maduración). Es decir, disminución del plazo de almacenamiento de materias primas, de productos en curso de fabricación, productos acabados, etc.

También se pueden liberar recursos para financiar más venta, disminuyendo el nivel de inversión en estas cuentas, mediante una mejor gestión, racionalización y optimización de los procesos, menor nivel de existencias físicas, etc.

Utilización del descuento comercial. Entre los recursos negociados la empresa dispone frecuentemente del descuento comercial, para obtener liquidez a cambio de un coste financiero, pero la empresa debe ser consciente de que mediante la operación de descuento recibe un préstamo en forma de anticipo del crédito, y que en el caso de que su cliente no pague al vencimiento, la entidad bancaria cobrará de la empresa el nominal más los gastos de devolución del efecto descontado.

Para conocer la posición financiera real de la empresa, es preciso que conste en su balance los efectos descontados pendientes de vencimiento (más un cierto margen de «colchón»).

III. LA POSICIÓN CREDITICIA NETA Y SU IMPORTANCIA EN LA LIQUIDEZ Y EL FONDO DE MANIOBRA

Las líneas generales de actuación de una empresa en el campo financiero deben responder básicamente a dos objetivos:

- a) Rentabilidad de las inversiones, y
- b) Liquidez de los recursos.

Es evidente que estos dos objetivos se enfrentan o contraponen (lo contrario a la inversión es la liquidez), pero toda empresa con independencia de su actividad, dimensión, forma jurídica, sector donde opere, etc., necesita encontrar su equilibrio, el cual debe alcanzarse de forma dinámica y

permanente, puesto que si se pierde este equilibrio y se produce un desfase importante, la empresa puede encontrarse en situación de suspensión de pagos (por falta de liquidez o por insuficiencia de generación de recursos).

La liquidez de la empresa puede entenderse como la *capacidad* de la misma para atender sus compromisos de pago en los plazos y cantidades convenidas, con sus empleados, proveedores, bancos, etc., de manera que pueda asegurar el normal desarrollo de su actividad.

Esta capacidad está cimentada en el fondo de maniobra, y en la rotación del capital, especialmente en la rotación del capital circulante (la liquidez suele medirse con *ratios* que relacionan el activo circulante con el pasivo circulante).

La posición de liquidez a mantener por una empresa dependerá de la actividad o actividades de la misma, las relaciones económicas que mantenga con sus clientes y proveedores, volumen de ventas o de negocio que deba alcanzar, compromisos financieros adquiridos, duración del ciclo de explotación, necesidades de *stock* útil (existencias mínimas para que la empresa no deje de funcionar), margen de seguridad en la tesorería, etc.

La cifra de ventas y las relaciones con clientes y proveedores, y más exactamente, el aplazamiento concedido a clientes y el conseguido de proveedores, define la llamada posición crediticia neta, o correlación del crédito.

Cálculo del fondo de maniobra y liquidez neta.

Ejemplo:

CONCEPTO	IMPORTE
1. Disponible	5.917.810
2. Realizable	197.260.274
3. Potencial financiero	203.178.084
4. Exigible corto plazo	39.452.054
5. Liquidez neta	163.726.030
6. <i>Stocks</i>	83.287.655
7. Fondo de maniobra	247.013.685
8. Ventas	400.000.000

Principales ratios de liquidez.

DENOMINACIÓN	CÁLCULO
1. Disponibilidad	D/ECP
2. Tesorería o prueba ácida	D + R/ECP
3. Liquidez o solvencia técnica	D + R + S/ECP
4. Rotación del fondo de maniobra	VENTAS/FM

El *ratio* de liquidez o solvencia técnica se llama también liquidez a corto plazo, y distancia de la suspensión de pagos.

Dos aspectos muy importantes relacionados con la liquidez de la empresa son:

1. La eficiencia del capital circulante (rotaciones).

Un factor clave de la liquidez es el factor tiempo, es necesario conocer, por lo tanto, la tendencia a la liquidez y a la exigibilidad en términos medios (días necesarios para la transformación).

Cálculo del período medio de maduración del circulante:

DENOMINACIÓN	CÁLCULO	DÍAS
a) Rotación del disponible	D/V x 365	5,4
b) Rotación del realizable	R/V x 365	180,00
c) Rotación <i>stocks</i>	S/V x 365	76,00
d) Término medio rotación activo circulante	a + b + c	261,40
e) Rotación pasivo circulante	ECP/V x 365	36,00
f) Diferencia a financiar con el fondo de maniobra		225,40

Se observa claramente la diferencia (importante) en días de venta que la empresa deberá financiar o sostener con su fondo de maniobra o fondo de rotación neto, resultando 225,4 días a financiar, lo que supone en términos monetarios un fondo de maniobra de $(400.000.000/365 \times 225,4)$ 247.013.699 pesetas.

En la medida en que la diferencia entre el fondo de maniobra (excedente de capitales permanentes), y las necesidades del fondo de maniobra (circulante) sean mayores, la empresa estará en una situación más preocupante. Para evitarlo, se deberá vigilar la inversión en circulante, y especialmente, la inversión en clientes y existencias.

Respecto a clientes, la regla básica será no vender a crédito más de lo que la empresa pueda permitirse, y hacer que se cumplan los plazos de venta, controlando el aplazamiento real de los clientes (si se aumentan los plazos reales de cobro, se incrementa automáticamente la inversión en cuentas de clientes).

Para un análisis más profundo en cuanto a la capacidad puntual de la liquidez de la empresa, deberemos confeccionar periódicamente un estado de liquidez del fondo de maniobra, puesto que como dice PEUMANS «**el auténtico sentido del análisis de la liquidez se obtiene comparando la liquidez a la exigibilidad de las deudas existentes contra la empresa**» (PEUMANS. *Análisis e interpretación de balances*).

2. La correlación del crédito de explotación.

La correlación del crédito de explotación compara el crédito concedido a clientes con el crédito obtenido de proveedores y acreedores de explotación. A medida que los activos comerciales se financien con los proveedores y anticipos de clientes, tendremos un mejor equilibrio comercial. Contrariamente, aparece el desequilibrio cuando los activos comerciales son superiores a las fuentes de financiación comercial, caso generalmente más frecuente.

Estos desequilibrios comerciales forzarán a la empresa a buscar otras fuentes de financiación, que pueden ser propias o ajenas.

El llamado «desfase comercial» incluye la partida de existencias, por lo que una buena gestión de *stock* también está implícita en el control de dicho desfase.

	IMPORTE/PTAS.
Realizable (clientes)	197.260.274
Exigible comercial (prov.)	39.452.054
CORRELACIÓN DEL CRÉDITO	157.808.220
<i>Stocks</i>	83.287.655
DESFASE COMERCIAL	241.095.875
Disponible	5.917.810
FONDO DE MANIOBRA	247.013.685

Correlación del crédito en forma de *ratio*:

$$\text{Realizable comercial/Exigible comercial} = 197.260.274/39.452.054 = 5$$

Correlación del crédito en días:

Rotación del realizable	180 días
Rotación exigible cial.	36 días
Diferencia	144 días

$$\text{Ratio} = 180/36 = 5$$

Conversión de los días, en valores de balance:

$$\frac{\text{Ventas x días c.c.}}{365} = \frac{400.000.000 \times 144}{365} = 157.808.220$$

Conversión de los valores del balance en días:

$$\frac{\text{Desfase comercial}}{\text{Ventas}} \\ \frac{\quad}{365}$$

$$241.095.875 / (400.000.000/365) = 220 \text{ días}$$

La disminución del crédito a clientes como forma de incrementar la liquidez, y disminuir el desfase comercial.

La empresa anterior reduce el aplazamiento de sus ventas a 90 días, teniendo en su balance:

$$\text{Clientes: } 197.260.274/2 = 98.630.137 \text{ ptas.}$$

Todos los demás epígrafes se mantienen con los mismos importes.

	IMPORTE/PTAS.	ROTACIÓN
Existencias	83.287.655	76
Realizable	98.630.137	90
Activo circulante comercial	181.917.792	166
Exigible comercial	39.452.054	36
Desfase comercial	142.465.738	130
Disponibles	5.917.810	5,4
Fondo de maniobra necesario	148.383.548	135,4
Fondo de maniobra existente	247.013.685	225,4
SUPERÁVIT	98.630.137	90

(Rotación expresada en días).

Este sobrante se convertirá finalmente en tesorería líquida, si la empresa controla que se cumplan todas las rotaciones, es decir, mantiene la eficiencia, los gastos operativos del ciclo de explotación no aumentan, se alcanzan los objetivos de venta previstos, no se invierte en inmovilizado, etc.

Disminuir la inversión en cuentas de clientes sin perder ventas siempre será positivo para la empresa, puesto que este sobrante de liquidez (superávit) podrá ser destinado a cubrir otras necesidades (sin coste financiero) o a incrementar la rentabilidad global de la empresa al destinarlo a inversiones financieras (a más o menos plazo) en entidades bancarias.

$$\% \text{ s/ Venta} = 98.630.137 \times 100/400.000.000 = 24,65\%$$

$$\text{O bien: } (\text{Días de diferencia}/365) \times 100 = 90/365 \times 100 = 24,65\%$$

A continuación haremos el mismo planteamiento, pero además de acortar los plazos de clientes, alargaremos el aplazamiento del exigible comercial a 90 días (54 días más) para comprobar el efecto final de las dos mejoras.

	IMPORTE	ROTACIÓN
Activo circulante comercial	181.917.792	166
Exigible comercial	98.630.135	90
Desfase comercial	83.287.657	76
Disponibles	5.917.810	5,4
Fondo de maniobra necesario	89.205.467	81,4
Fondo de maniobra existente	247.013.685	225,4
SUPERÁVIT	157.808.218	144

$$\% \text{ s/ Ventas} = 157.808.218 \times 100/400.000.000 = 39,45\%$$

O bien. $90 + 54 = 144 \text{ días}$

$$144/365 \times 100 = 39,45\%$$

Obviamente, la situación inversa producirá resultados contrarios. Es decir, si se incrementa el aplazamiento medio de nuestros clientes, y se acorta el tiempo de financiación de nuestros proveedores, las necesidades del fondo de maniobra serán mayores produciéndose un déficit en lugar de un superávit.

La tendencia natural del ciclo de explotación de la empresa es alargar precisamente los plazos y las rotaciones por la presión del mercado y la necesidad de vender más, pero no siempre se produce un paralelismo en la evolución de la partida de clientes y proveedores, de manera que las empresas se enfrentan a un desfase comercial cada vez mayor si no vigilan y gestionan cuidadosamente el crédito concedido a sus clientes, y el riesgo real que asumen como consecuencia de dicho crédito.

El fondo de maniobra de la empresa deberá dimensionarse (y financiarse) de acuerdo con dicho riesgo.

Finalmente, diremos, que si además de nuestra propia liquidez, vigilamos la liquidez de nuestros clientes (incluso la liquidez de los clientes de nuestros clientes, si ello fuera posible) estaremos haciendo una gestión verdaderamente previsora de las insolvencias futuras, puesto que si nuestros clientes no cobran sus créditos a su debido tiempo, seguramente también tendrán dificultades para pagar puntualmente sus deudas.

IV. LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CLIENTES

Una vez que la empresa sabe la cifra de ventas que puede financiar, deberá tomar la decisión respecto al nivel de riesgo que quiere asumir, puesto que vender a crédito implica, como ya se ha dicho, riesgo de pérdidas por incobro de saldos de clientes.

Si la empresa sabe que el sector donde opera sufre unas pérdidas por insolvencias definitivas de clientes, equivalentes al 4 por 100 de las ventas, la empresa está asumiendo para una venta de 400.000.000 de pesetas un riesgo teórico de 16.000.000, que en función de su buena o mala política crediticia, seguimiento y gestión de las cuentas de clientes, eficacia en la resolución de incidencias e impagos, etc., puede ser inferior o superior.

Indistintamente de cuál sea su margen de ventas, la empresa debe ser consciente de la «merma» o disminución de margen que le originará dichas insolvencias. Si, inicialmente, la empresa tiene un margen del 20 por 100, con esa previsión de morosidad, el margen comercial quedará reducido al 16 por 100.

Todo ello no debe pasar desapercibido a la Dirección. Y al decir Dirección, si la empresa tiene suficiente estructura, estamos pensando en la Dirección General, en la Dirección Comercial, en la Dirección Financiera, y Director o Gerente de Crédito. En la Dirección General, porque decide el riesgo total de pérdida que la empresa asume, en la Dirección Comercial por la disminución de margen que dicha previsión de pérdidas por morosidad supone, en la Dirección Financiera, porque debería tomar medidas de «cobertura» para ese riesgo, y en el Gerente de Crédito, porque el nivel de riesgo que asigne individualmente a los clientes, deberá estar de acuerdo con el nivel de riesgo total (R) que la empresa se haya propuesto asumir.

Evidentemente, la empresa puede (y debe) intentar disminuir esa cifra de riesgo, disminuyendo la venta a crédito mediante descuentos que incentiven a sus clientes a comprar al contado, asegurando el buen fin de la operación en algunos casos mediante garantías adicionales, haciendo un seguimiento continuo de los saldos de clientes pendientes, estudiando y clasificando mejor a sus clientes, e incluso estudiando la conveniencia de transferir el riesgo a una compañía de seguros mediante una póliza de seguro de crédito. En este caso, el impacto en su cuenta de explotación será el coste del seguro, en lugar de las insolvencias, pero deberá tenerse en cuenta que este tipo de seguro no cubre el 100 por 100 de la pérdida, siendo como mínimo el margen comercial a cuenta de la empresa, por lo que de producirse insolvencias definitivas, además del coste del seguro, la empresa deberá asumir parte de la pérdida por la insolvencia de su cliente.

Aunque la política de crédito a clientes viene en gran parte determinada por el sector (condiciones y costumbres habituales) donde la empresa desarrolla su actividad, su posición competitiva en el mercado respecto a sus competidores, y desde luego, sus propios objetivos estratégicos, conviene no abandonar el tema al azar, y concederle la importancia que se merece, actuando dentro de un «riesgo calculado».

1. El riesgo de clientes. Fórmula general.

$$R = N \times P_b \times P_p$$

Donde:

N = Número de clientes (venta a crédito).

P_b = Probabilidad de que se materialice el riesgo.

P_p = Promedio de pérdida por cliente.

R = Riesgo total asumido.

1.1. Riesgo total asumido (R).

Pérdida máxima previsible que asume la empresa. La media del sector puede ser orientativa cuando no se disponen de mejores datos, pero la empresa debe hacer sus previsiones en base a su experiencia, conocimiento y seguimiento de sus clientes, situación del mercado, etc. Obviamente, esta cifra de riesgo total (R) debe ser asumible por la empresa tanto políticamente, como por las posibilidades de sus recursos propios.

El riesgo (R) está asociado con la venta anual, los días de aplazamiento, y la intensidad del riesgo (véanse otras fórmulas del riesgo).

1.2. Número de clientes (N).

El riesgo total se distribuye teóricamente entre todos los clientes que la empresa vende a crédito. Es sabido (y aceptado) que la concentración de las ventas a crédito en un número reducido de clientes supone un mayor riesgo para la empresa. Por lo tanto, para que el riesgo esté convenientemente diversificado, la cartera de clientes tendrá que ser la adecuada, teniendo en cuenta las diferentes clases de clientes (ABC de clientes).

Si la Ley de Pareto se cumple, puede haber algunas cuentas con un riesgo muy alto, que corresponderán al segmento «A», que por la proporción 20/80 sólo será posible disminuir ampliando el número total de clientes, para ampliar a su vez los clientes de dicho segmento o zona.

1.3. Probabilidad (P_b).

La probabilidad de un acontecimiento es la relación:

- a) Del número de casos favorables a la realización de ese acontecimiento.
- b) Al número de casos posibles (favorables + desfavorables) cuando todos los casos pueden ser igualmente posibles.

$$\text{Probabilidad} = a/b$$

$$P = \frac{\text{N.º de clientes insolventes}}{\text{N.º de clientes totales (venta a crédito)}}$$

La probabilidad se expresa por número fraccionario o decimal, comprendido entre 0 y 1.

Otras definiciones de la probabilidad:

- a) La probabilidad es la frecuencia a la que tiende la aparición de un suceso cuando la situación experimental es repetida infinitas veces. En esta definición la frecuencia debe entenderse como frecuencia relativa.
- b) Probabilidad es la expectación que tenemos de ocurrencia de un suceso.

El parámetro Pb deberá basarse en la propia experiencia de la empresa, y será útil para la predicción siempre que no hagamos cambios súbitos de políticas, el entorno siga siendo estable, la competencia siga actuando de la misma manera, etc. En definitiva, sigamos vendiendo con los mismos criterios de clasificación, condiciones de pago, control de los saldos pendientes de clientes y, seguimiento de incidencias que hemos aplicado en el pasado, lo cual no siempre es posible debido a la presión de la competencia o a cambios de coyuntura.

$$Pb = \frac{\text{Pérdida estimada}}{\text{Venta aplazada}}$$

La paradoja de este *ratio* es que cuanto menos aplazamiento concedamos a nuestros clientes más alto será el *ratio*, si al mismo tiempo, no se disminuye la pérdida estimada por insolvencia de clientes.

1.4. Promedio de pérdidas por cliente (Pp).

Obviamente será diferente para cada categoría de clientes, y dentro de cada segmento del *ABC* de clientes dependerá del número de clientes activos del segmento, y del valor Pb para ese segmento en particular (para un segmento dado, podrían darse diferentes Pb en función de la zona de ventas si la empresa vende en varias zonas suficientemente diferenciadas).

A un riesgo total (R) dado, y manteniendo el parámetro Pb , el valor del parámetro Pp disminuirá incrementado el número de clientes N .

$$Pp = \frac{R}{Pb \times N}$$

O bien, si el promedio de pérdida por cliente (Pp) se establece en una cantidad fija de pérdida.

$$N = \frac{\frac{R}{Pb}}{Pp}$$

Pb admisible a una cantidad fija de Pp , y un determinado número de clientes:

$$Pb = \frac{R}{Pp \times N}$$

A modo de ejemplo, tomemos una empresa con un riesgo (R) de 12.100.000, una cartera de clientes, y una Pb de 0,0786 para todos y cada uno de los clientes.

$$Pp = 12.100.000 / (140 \times 0,0786) = 1.100.000 \text{ pesetas.}$$

$$N = (12.100.000 / 0,0786) / 1.100.000 = 140 \text{ clientes}$$

$$Pb = 12.100.000 / (1.100.000 \times 140) = 0,0786$$

2. Otras fórmulas del riesgo de clientes.

Segunda fórmula:

$$R = \frac{\text{Ventas aplazadas}}{365} \times Da \times Pb \times I$$

Donde:

Da = Días de aplazamiento a clientes.

I = Intensidad del riesgo.

$$R = (312/365) \times 180 \times 0,0786 \times 1 = 12.100.000$$

Si de este segmento de la cartera se espera una pérdida por fallidos de $(312 \times 0,04) = 12.100.000$, la relación con los saldos pendientes de clientes será:

$$Pb = 12,1/154 = 0,0786 = 7,86\%$$

La intensidad del riesgo manifiesta la importancia del mismo.

En general, cuando un cliente resulta insolvente será por el 100 por 100 de la deuda pendiente, circunstancia expresada en la fórmula por la unidad. Sin embargo, la experiencia de la empresa puede poner de manifiesto que la pérdida producida en estos casos sea menor.

Por ejemplo, la empresa puede tener un seguro de crédito que le garantice parte del crédito de sus clientes. Al producirse la insolvencia, la empresa puede recuperar parte de la mercancía suministrada todavía apta para ser vendida a otros clientes. En el caso de maquinaria (y similares), recuperar la máquina y venderla en un mercado de segunda mano, recuperando así parte del saldo pendiente del cliente, etc.

Tercera fórmula:

$$R = \text{Saldos pendientes} \times Pb \times I$$

$$R = 154 \times 0,0786 \times 1 = 12.100.000$$

O bien:

$$R = \text{Saldos pendientes} \times \text{Tasa}, \quad \text{siendo la tasa} = Pb \times I$$

$$R = 154 \times (0,0786 \times 1) = 12.100.000$$

3. La asignación del riesgo a clientes.

3.1. Clasificación de clientes.

La ley de Pareto nos dice que el 80 por 100 de la facturación corresponde al 20 por 100 de los clientes, y el 20 por 100 restante lo aportan el 80 por 100 de los clientes. Esta ley es la base de las clasificaciones *ABC* (*abc* de productos, *abc* de clientes, etc.), y aunque los resultados no suelen ser exactos en la práctica, sí son lo suficiente significativos para su utilización en la empresa con fines estadísticos y de previsión.

Por ejemplo, la experiencia de una empresa podría poner de manifiesto los siguientes datos:

CLIENTES (%)	VENTAS (%)
20	78
35	15
45	7
100	100

Con una cifra de ventas de 400.000.000 de pesetas, esta distribución de clientes indica (en millones de ptas.):

CLASE	VENTA
A	312
B	60
C	28
	400

Si la empresa tiene una cartera de 500 clientes activos, la distribución aproximada será la siguiente:

CLASE	N.º CLIENTES
A	100
B	175
C	225
	500

Compra media por cliente (millones):

CLASE	COMPRA
A	3,12
B	0,34
C	0,12

A la vista de estos datos, la empresa puede considerar que el riesgo de los clientes de la clase «A» es demasiado alto, por lo que deberá incrementar su cartera de clientes con aproximadamente la misma venta. Supongamos que amplía su cartera de clientes activos a 700 clientes.

Cartera de 700 clientes. Número de clientes por clase y venta media por cliente (millones de ptas.)

CLASE	NÚMERO	VENTA MEDIA
A	140	2,23
B	245	0,24
C	315	0,09
	700	

Previsión de ventas (millones de ptas.)

CLASE	NÚMERO	%	VENTA (M. PTAS.)	%
A	140	20	312	78
B	245	35	60	15
C	315	45	28	7
	700	100	400	100

Como el riesgo de insolvencia lo generan los saldos pendientes de cobro, podemos calcular el siguiente cuadro en base al aplazamiento medio o período medio de cobro (en este caso, 180 días).

CLASE	APLAZAMIENTO	RIESGO TEÓRICO
A	154	
B	29	
C	14	
	197	16

(millones de ptas.)

Si la empresa no tiene experiencia, podría suponer que las insolvencias son proporcionales a la venta aplazada, resultando la siguiente previsión hipotética de pérdidas por dicho concepto.

CLASE	APLAZADO	N.º CLIENTES	APLAZ. MEDIO	PÉRD. PREVISIB.	N.º DE CASOS
A	154.000.000	140	1.100.000	12.100.000	11
B	29.000.000	245	118.367	2.604.074	22
C	14.000.000	315	44.445	1.288.905	29
	197.000.000	700		15.992.979	62

3.2. Estudio de las solicitudes de crédito.

Cualquier empresa que venda a crédito debe estudiar previamente las solicitudes de crédito de sus futuros clientes, comenzando por la compra anual prevista y las condiciones de pago que solicita el cliente, para poder conocer el riesgo que la empresa vendedora deberá asumir con ese cliente, en particular en base a la venta aplazada, que es la venta que verdaderamente genera el riesgo (lo cobrado en firme no tiene riesgo de insolvencia).

Y ello debe ser así para poder hacer la correspondiente clasificación de la cuenta (de acuerdo con el ABC de la empresa) de una parte, y de otra, estudiar con mayor o menor profundidad dicha solicitud de crédito.

El estudio previo de asignación de riesgo a clientes lleva gastos y tiempo, y la empresa debe saber de qué clase de cliente se trata (en principio) para darle el tratamiento que tenga asignado a esa clase de clientes. Obviamente dedicará más recursos (tiempo y dinero) a los clientes de la clase «A» que son los que suponen un riesgo mayor, haciendo un estudio lo más concienzudo posible. En los demás casos, aunque también debe estudiarlos, el margen que dejan no justificará normalmente un gasto equivalente, por lo que tendrá que limitarse a un estudio menos completo.

Una supuesta empresa podría hacerse el siguiente planteamiento para clasificar a sus clientes con fines de asignación de crédito.

- Clientes clase «A».

Se someten a un estudio en profundidad los estados financieros, se piden informes comerciales y patrimoniales. De ser procedente, se hacen comprobaciones en registros. De ser un antiguo cliente que proceda de otras zona o segmento del ABC, se tiene en cuenta el historial de incidencias e impagados. Se autoriza como máximo un riesgo (venta aplazada) equivalente al 2,5 del aplazamiento medio del segmento. Se hace un seguimiento cada seis meses a efectos de mantenerle o reducirle la clasificación.

- Clientes clase «B».

El estudio para la clasificación es más limitado y superficial, Se pide sólo informe comercial, y se complementa con información económico-financiera que se pide directamente a la empresa interesada. Se tiene en cuenta también el historial del cliente si procede de la zona «C». El seguimiento es anual.

- Clientes clase «C».

Para la clasificación inicial se utilizan las propias referencias, y la documentación contable facilitada directamente por el futuro cliente, sin verificaciones ni comprobaciones especiales (aunque sí se piden aclaraciones si los datos no están suficientemente claros). Si no se producen incidencias de importancia, no se hace revisión de clasificación. Si el cliente pide mayor crédito, se procede de acuerdo con lo establecido para cada tipo de cliente según el riesgo que se deba autorizar.

3.3. Calificación del cliente.

La literatura clásica (o análisis tradicional) califica a los clientes en base a las tres «ces».

1. CARÁCTER. Hace referencia a la calidad humana del comprador (honestidad e integridad). El historial de pagos (de «buen pagador») es la prueba más evidente.
2. CAPACIDAD. La capacidad de pago de un deudor está directamente relacionada con sus ingresos. En el caso de una empresa o negocio, esta capacidad viene dada por la cuenta de resultados. También tiene que ver con el nivel de endeudamiento que ya tiene contraído el comprador en el momento de la concesión del nuevo crédito.

Hay que decir, además, que esta capacidad de pago debe transformarse en liquidez, para poder atender puntualmente sus compromisos.
3. CAPITAL. Garantía patrimonial que el cliente puede aportar. Se mide por los activos, y más exactamente, por los recursos propios.

Algunos autores incluyen una cuarta «c» referida a COYUNTURA, es decir entorno político y económico en que se toma la decisión de la concesión del crédito. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el cliente no tiene capacidad alguna de control sobre este factor.

Agrupando posibles combinaciones de las tres primeras «ces», se obtienen las siguientes clasificaciones:

RIESGO EXCELENTE

CARÁCTER		Fuerte
CAPACIDAD		Fuerte
CAPITAL		Fuerte

RIESGO DUDOSO

CARÁCTER		Fuerte
CAPACIDAD		Débil
CAPITAL		Fuerte

CARÁCTER		Débil
CAPACIDAD		Fuerte
CAPITAL		Fuerte

CARÁCTER		Fuerte
CAPACIDAD		Fuerte
CAPITAL		Débil

(Más de dos puntos débiles se podría considerar DUDOSO MALO).

RIESGO PELIGROSO

CARÁCTER		Débil
CAPACIDAD		Débil
CAPITAL		Débil

En base a esta clasificación, una empresa podría exigir a sus clientes la calificación de «riesgo excelente» para cualquier nivel de crédito a otorgar. La forma de cobro que podría aplicar en estos casos podría ser recibo domiciliado en cuenta bancaria, e incluso reposición de fondos con algunos clientes en concreto.

A los que calificara de «riesgo dudoso» sólo aceptaría venderles después de tomar algunas medidas adicionales que le refuercen el crédito, aplicando como forma de cobro letra aceptada con domiciliación bancaria, mientras que a los calificados como «riesgo dudoso malo», o «riesgo peligroso» sólo aceptaría venderles al contado o con aval bancario, también mediante letra aceptada domiciliada.

De esta manera, la empresa utilizaría la calificación de las «ces» tanto para decidir si acepta el riesgo de un cliente como para establecer la forma de cobro de ese cliente en concreto, en base a la mayor o menor confianza que el cliente en cuestión le merezca.

3.4. Fuentes de información.

Para el estudio previo de clasificación y asignación de riesgo, la empresa puede utilizar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

1. Informe comercial (en sus distintas modalidades).
2. Informes de los propios vendedores (red de ventas).
3. Relación de empresas que han presentado suspensión de pagos, demandas judiciales, RAI, etc.
4. Registro Mercantil. Se puede obtener información relativa a los nombres de los administradores (si se trata de una sociedad), capital social, cuentas anuales, informe de auditoría (si la empresa está obligada a su depósito), informe de gestión, etc.
5. Registro de la Propiedad. Útil para verificar la situación hipotecaria de los inmuebles que el cliente declare o figuren en los balances, propiedad real de los mismos, etc.
6. Informe bancario. Aparte de la información que el banco emisor pueda aportar sobre la solvencia del futuro cliente, la aceptación o no del papel girado contra el mismo, es una información básica para la empresa que deba conceder el crédito, especialmente si piensa descontar los recibos o giros de dicho cliente.
7. Documentación aportada directamente por el propio cliente. Balances, cuentas de resultados, relación de proveedores y clientes, bancos con los que trabaja habitualmente, etc.
8. Opiniones de sus proveedores actuales. Cumplimiento de los pagos, seriedad comercial, confianza, etc.

4. Aspectos relacionados con el riesgo de clientes.

a) El coste del crédito.

El coste del crédito incluye el coste financiero del aplazamiento (o el coste de oportunidad), y el riesgo de insolvencia. Los gastos de gestión de cobro sólo deben incluirse si son variables.

Ejemplo:

Venta a 90 días, de 6.000.000 de pesetas:

MARGEN BRUTO (<i>Mb</i>)	
Margen bruto de la venta (25%)	1.500.000 ptas.
GASTOS FINANCIEROS (<i>Gf</i>)	
Gastos de aplazamiento (5% anual) [6.000.000 x 0,05 x (90/360)].....	75.000 ptas.
RIESGO INSOLVENCIA (<i>R</i>) (6.000.000 x 0,04)	240.000 ptas.
MARGEN NETO (<i>Mn</i>)	1.185.000 ptas.

$$\text{Margen neto \%} = 1.185.000/6.000.000 \times 100 = 19,75\%$$

$$\text{Coste del crédito} = 25 - 19,75 = 5,25\%$$

$$\text{O bien: } (75.000 + 240.000/6.000.000) \times 100 = 5,25\%$$

b) Descuentos por pronto pago (*pp*).

El equivalente al coste del crédito será el descuento máximo que la empresa podrá aplicar al descuento por pronto pago, manteniendo el mismo margen neto que en el caso de venta aplazada.

c) Venta a crédito necesaria para cubrir la pérdida por insolvencias.

$$VpR = R \times 100 / (Mb - Gf)$$

$$VpR = \frac{16.000.000 \times 100}{(25 - 1,251)} = 67.371.258$$

Ventas	67.371.258
Margen bruto (25%)	16.842.814
RIESGO INSOLVENCIAS (<i>R</i>)	(16.000.000)
Gastos financieros ($67.371.258 \times 0,01251$)	(842.814)
Margen neto (<i>Mn</i>)	0,0

d) Venta al contado, necesaria para cubrir las pérdidas por insolvencias.

La empresa puede adoptar la política de realizar al contado una parte de la cifra de negocios prevista, de manera que «asegure» la pérdida prevista por insolvencias como consecuencia de la venta a crédito (con el beneficio de la venta al contado cubriría la dotación por insolvencias).

En este caso, el margen a utilizar no debe soportar el coste financiero, pero sí debe contemplar lógicamente el descuento por pronto pago concedido al cliente.

Ejemplo:

Venta	6.000.000
Dto.p/pago 5%	(300.000)
	<hr/>
	5.700.000
Coste venta (75%)	(4.500.000)
	<hr/>
Margen neto (<i>Mn</i>)	1.200.000
Margen neto % = $1.200.000 \times 100/6.000.000 = 20\%$	
$V_{cpR} = R \times 100/(Mn + Ri)$	
$V_{cpR} = 16.000.000 \times 100/24 = 66.666.666$	

Comprobación:

Margen venta al contado ($66.666.666 \times 0,20$)	13.333.333
Venta a crédito ($400.000.000 - 66.666.666$)	333.333.334
Riesgo de insolvencia (<i>Ri</i>) ($333.333.334 \times 0,04$)	13.333.333

Suponiendo que *R* sea proporcional a la cifra de venta a crédito.

Venta al contado s/ total venta (%):

$$66.666.666 \times 100/400.000.000 = 16,67\%$$

V. TRATAMIENTO CONTABLE DE LA MOROSIDAD

1. Provisión para insolvencias.

Las normas de valoración del PGC referidas a clientes y deudores por operaciones de tráfico señalan que «deberán realizarse las correcciones valorativas que procedan, dotándose en su caso, las correspondientes provisiones, en función del riesgo que presenten de posibles insolvencias con respecto al cobro de los activos de que se trate».

Esta norma tiene su fundamento en el llamado principio de prudencia valorativa que establece: «Únicamente se contabilizarán los beneficios realizados a la fecha de cierre del ejercicio. Por el contrario, los riesgos previsibles y las pérdidas eventuales con origen en el ejercicio o en otro anterior, deberán contabilizarse tan pronto como sean conocidas; a estos efectos se distinguirán las reversibles o potenciales de las realizadas o irreversibles».

El Código de Comercio, en su artículo 38, dice que el principio de prudencia prevalecerá sobre cualquier otro principio, en caso de conflicto.

Por lo tanto, y de acuerdo con el principio de prudencia, se deben reconocer las posibles insolvencias, y dotar una provisión para las mismas, con anterioridad a que el saldo en cuestión se encuentre definitivamente perdido, puesto que ha de reconocerse el **riesgo potencial** tan pronto como sea posible.

Por consiguiente, conviene distinguir las correcciones contables por posibles insolvencias con las insolvencias en firme. En el primer caso, las pérdidas de carácter reversible provocan una dotación a la correspondiente provisión, mientras que, en el segundo, dan lugar a un cargo a la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio con carácter definitivo. (Algunos distinguen entre morosos y dudosos).

Ante situaciones que no hayan sido dotadas previamente de las correspondientes provisiones, sólo existirá la posibilidad de actuar *a posteriori*, es decir, soportar la pérdida pura y dura.

Métodos básicos para el establecimiento de la provisión para insolvencias de clientes.

Existen dos métodos básicos para el tratamiento de la provisión para insolvencias: el método específico y el método global.

Método específico.

Se basa en saldos individualizados calificados como de dudoso cobro, en función de la antigüedad de la deuda, historial de incidencias, situación del cliente, etc., sobre los cuales se calcula la estimación de la posible pérdida por insolvencias definitivas. La constitución de estas provisiones tiene su origen en una situación de hecho, y por lo tanto es una pérdida cierta para la empresa vendedora la mayoría de las veces.

Este método no sirve para «anticipar» la pérdida por insolvencias originada por el giro mercantil de la empresa, ni propicia la imputación de la pérdida en el mismo ejercicio en que se ha generado el ingreso (principio de correlación de ingresos y gastos), aunque el efecto de este desfase suele diluirse al establecerse la compensación entre ejercicios, si los niveles de actividad no varían significativamente.

Método global.

Se considera más correcto que el anterior, al presentar el resultado del ejercicio de la manera más fiel posible, por cuanto, junto con los ingresos del ejercicio, refleja la dotación para insolvencias de los derechos relacionados con dichos ingresos. Además, la constitución de las provisiones tiene su origen en las **previsiones** de insolvencias posibles, contabilizadas *a priori*, es decir antes de que se produzcan, y no en base a una situación de hecho, como en el método específico.

Se basa en la experiencia de la empresa en cuanto a las insolvencias experimentadas en los últimos años, la evolución previsible de los negocios de la empresa, situación del sector donde opera, y de la economía en general, etc.

El cálculo de la dotación para la provisión se efectúa aplicando un porcentaje sobre la cifra de ventas a crédito, o sobre el saldo de cuentas a cobrar al término de cada ejercicio. A este efecto, deberán tenerse en cuenta los derechos de cobro instrumentalizados en efectos, tanto en cartera, como en circulación (efectos descontados), pendientes de vencimiento, puesto que la empresa asume el riesgo de posibles fallidos hasta no haber realizado el cobro en firme de los efectos negociados.

Sobre este aspecto (giros en circulación) conviene atenerse a lo dispuesto en el PGC, y contabilizar el descuento de efectos en la cuenta 5208 (*Deudas por efectos descontados*), donde se mantendrán hasta su vencimiento más un cierto margen de días que nos garanticen que no vendrán impagados.

El método global permite considerar las dotaciones por insolvencias como cargas directamente vinculadas a las ventas a crédito y a la política crediticia seguida por la empresa, y por lo tanto, deducirlas directamente del margen comercial. Tiene el inconveniente de que este tipo de dotación no es deducible fiscalmente en el Impuesto sobre Sociedades.

Métodos combinados o mixtos.

La combinación de ambos métodos puede resultar más adecuada en algunos casos, dando lugar a la aplicación de métodos mixtos.

El método combinado permite «preservar» mejor el resultado económico de la empresa, al distribuir el impacto económico de la morosidad de los clientes en la cuenta de resultados, a medida que se realizan las ventas y por lo tanto cuando se genera el ingreso, reclasificando posteriormente las dotaciones globales en dotaciones específicas cuando se presenten las insolvencias definitivas, y por lo tanto, sean deducibles fiscalmente.

Si las dotaciones globales han sido bien calculadas, y resultan suficientes para la cobertura de las insolvencias reales, las pérdidas definitivas no alterarán de forma significativa los resultados económicos de la empresa, ni de los ejercicios transcurridos, ni del ejercicio que suceda a la insolvencia.

2. Tratamiento fiscal.

Artículo 12.2 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades (LIS).

«Serán deducibles las dotaciones para la cobertura del riesgo derivado de las posibles insolvencias de los deudores, cuando en el momento del devengo del Impuesto concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Que haya transcurrido el plazo de un año desde el vencimiento de la obligación.
- b) Que el deudor esté declarado en quiebra, concurso de acreedores, suspensión de pagos, o incurso en un procedimiento de quita y espera, o situaciones análogas.
- c) Que el deudor esté procesado por el delito de alzamiento de bienes.
- d) Que las obligaciones hayan sido reclamadas judicialmente, o sean objeto de un litigio judicial o procedimiento arbitral o judicial de cuya solución dependa su cobro».

No serán deducibles las dotaciones respecto a los créditos que seguidamente se citan, excepto que sean objeto de un procedimiento arbitral o judicial que verse sobre su existencia o cuantía:

- a) Los adeudados o afianzados por entidades de Derecho público.
- b) Los afianzados por entidades de crédito o sociedades de garantía recíproca.

- c) Los garantizados mediante derechos reales, pacto de reserva de dominio y derecho de retención, excepto en los casos de pérdida o envilecimiento de la garantía.
- d) Los garantizados mediante un contrato de seguro de crédito o caución.
- e) Los que hayan sido objeto de renovación o prórroga expresa.

NO SERÁN DEDUCIBLES:

- a) Las dotaciones para la cobertura del riesgo derivado de las posibles insolvencias de personas o entidades vinculadas con el acreedor, salvo en el caso de insolvencias judicialmente declaradas.
- b) Las dotaciones basadas en estimaciones globales del riesgo de insolvencias de clientes y deudores. (Aunque el art. 126 de la LIS establece un régimen especial para empresas llamadas de reducida dimensión).

3. Empresas de reducida dimensión.

Se entiende por tales aquellas cuyo importe neto de cifra de negocios sea inferior a 250.000.000 de pesetas en el período impositivo inmediato anterior. Para períodos impositivos inferiores al año, la cifra alcanzada se elevará al año, y para entidades de nueva creación, el importe neto de la cifra de negocios será la venta realizada en el primer año de actividad.

La característica principal de este régimen de provisiones para insolvencias para empresas de reducida dimensión es la deducibilidad de dichas dotaciones hasta el límite del 1 por 100 de los saldos pendientes de cobro de clientes existentes al cierre del ejercicio o período impositivo.

Por lo tanto, estas empresas podrán aplicar simultáneamente dos métodos de dotación: el régimen general de dotaciones en los supuestos contemplados en el artículo 12.2 de la LIS, y otro específico, y propio para ellas, que les permite dotar hasta el 1 por 100 de los saldos pendientes de cobro, excluidos los que tengan dotación específica en base al régimen general.

Esta dotación global puede realizarse sobre todos los créditos pendientes sean o no de dudoso cobro, pero el saldo de la cuenta de provisión no puede exceder del límite establecido (1% sobre los saldos), impidiendo así el crecimiento continuo de la provisión, de manera que la dotación anual cubre únicamente la diferencia de saldos pendientes de cobro con respecto al año anterior.

De acuerdo con el artículo 19.3 de la LIS, esta dotación no será fiscalmente deducible si no se ha realizado su contabilización.

RESUMEN

Podemos concluir que el método global, o en su caso combinado, es el más adecuado para el tratamiento de las insolvencias, puesto que es el método que mejor cumple con los principios contables de prudencia, y de correlación de ingresos y gastos, verdaderamente preventivo, al anticiparse al hecho consumado de la insolvencia o morosidad del cliente.

El tratamiento fiscal no debe ser el criterio que prevalezca en este tema, puesto que con las normas fiscales de aplicación general sólo contabilizaremos pérdidas definitivas sin ningún tipo de «colchón» que preserve la salud de la empresa.

VI. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE UNA CARTERA DE CLIENTES MEDIANTE EL POTENCIAL DE ABSORCIÓN DEL RIESGO TOTAL

Una cartera de clientes activos genera ingresos por la venta de productos o servicios. También genera gastos tanto variables como fijos. Los gastos variables serán básicamente el coste de la venta y las comisiones de los representantes o vendedores si perciben una comisión en función de los pedidos conseguidos.

Como gastos fijos se pueden incluir los del departamento de ventas, especialmente los de administración de dicho departamento, el sueldo fijo de la jefatura de ventas, etc. En la parte de fijos, debería incluirse además una parte de los gastos generales, o de estructura de la empresa.

Sin embargo, no terminan los «gastos comerciales» con los conceptos indicados. Una cartera de clientes también genera gastos de aplazamiento de las ventas, descuentos en concepto de pronto pago, pérdidas por insolvencia de clientes, gastos en concepto de gestión de cobro, devolución de impagados, cobro de impagados, etc.

Por ello es conveniente disponer de información detallada de todos los gastos que de forma directa o indirecta nos están generando nuestros clientes, para conocer el verdadero beneficio de nuestras ventas, y el potencial de absorción de cada cartera, en caso de que tengamos distintas clases de clientes diferenciados.

Potencial de absorción del riesgo total (Prt):

El Prt depende de:

- Los ingresos.
- Los costes variables.

- Los gastos fijos.
- Los gastos financieros.

Ejemplo de valoración de una cartera de clientes:

Datos previos:

Ventas (sin impuestos)	400.000.000 ptas.
Coste de las ventas	75%
Comisión de los representantes	5% (sobre venta neta)
Comisión Jefe de Ventas	1% (sobre venta neta)
Aplazamiento medio a clientes	180 días
Tipo de interés aplicado para el aplazamiento de las ventas	5%
Riesgo de insolvencia	4% sobre ventas
Gastos fijos	30.000.000 ptas.

La política comercial de la empresa ha fijado en 66.666.667 pesetas la venta al contado, y en 333.333.333 pesetas la venta a crédito para el ejercicio que se estudia.

CUENTA DE EXPLOTACIÓN

	<u>Pesetas</u>
Venta aplazada	333.333.333
Venta contado	66.666.667
	<hr/>
TOTAL VENTAS	400.000.000
Dto. 5% venta contado (0,05 x 66.666.667)	(3.333.333)
	<hr/>
VENTA NETA	396.666.667
Coste venta (0,75 x 400.000.000)	(300.000.000)
Comisiones (0,06 x 396.666.667)	(23.800.000)
Riesgo de insolvencias (0,04 x 333,333.333)	(13.333.333)
	<hr/>
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	59.533.333
Gastos de venta	(30.000.000)

Gastos financieros:

Venta media aplazada	
[333.333.333 x (180/360)] 166.666.666	
Gastos de financiación (166.666.666 x 0,05)	(8.333.333)
BENEFICIO	21.200.000

Margen de contribución s/ ventas:

$$59.533.333/396.666.667 = 0,15 \times 100 = 15\%$$

Conviene observar, que no es igual el margen de contribución de la venta al contado que el margen de contribución de la venta a crédito (los gastos de financiación deben ser repercutidos sobre la venta a crédito), no obstante, para el cálculo del *Prt* admitiremos en principio este planteamiento.

Ratio de estructura de gastos:

$$\text{Gastos fijos/Ventas} = 30.000.000/396.666.667 = 0,07563$$

Potencial de absorción del riesgo económico (*Pre*):

$$\text{Margen de contribución/} \textit{Ratio} \text{ de estructura de gastos} = 0,15/0,07563 = 1,9833$$

Umbral de rentabilidad (inverso al apalancamiento operativo):

$$1/\textit{Pre} = 1/1,9833 = 0,504210$$

Umbral de rentabilidad en meses:

$$0,504210 \times 12 = 6,05 \text{ meses}$$

Comprobación:

$$\text{Margen de contribución: } 59.533.333/12 = 4.961.111 \text{ mes}$$

$$\text{Gasto fijo: } 30.000.000/4.961.111 = 6,05 \text{ meses}$$

Apalancamiento operativo:

$$1 - (\text{Gastos fijos/Margen de contribución})$$

$$1 - (30.000.000/59.533.333) = 0,496081$$

Potencial de absorción del riesgo total (*Prt*):

$$Prt = \frac{\text{Pre}}{1 + (\text{Gastos financieros/Gastos fijos})}$$

$$Prt = 1,983/1,27778 = 1,55$$

O bien:

$$\frac{\text{Ratio de contribución}}{\text{Gastos fijos} + (\text{Gastos financieros/Venta neta})}$$

$$\frac{0,15}{30.000.000 + (8.333.333/396.666.667)} = 0,15/0,096639 = 1,55$$

El análisis de estos *ratios*, la evolución en el tiempo de los mismos, y la comparación entre las distintas carteras en el caso de que la empresa pueda distinguir su tipo de clientela, nos permitirá tener un juicio más realista y equilibrado de la rentabilidad e importancia de nuestros clientes.

Este juicio, al basarse en cálculos sobre parámetros objetivos, puede ser más fácilmente compartido por el área comercial y el área financiera, áreas generalmente enfrentadas a la hora de gestionar los clientes.

VII. GESTIÓN Y CONTROL DE LAS CUENTAS DE CLIENTES

1. La gestión de cuentas de clientes.

La gestión de las cuentas de clientes comprende cinco etapas, que la empresa deberá tener bien estudiadas y definidas:

1. Establecer las condiciones de los créditos a clientes.
 - Plazos de cobro.
 - Descuentos posibles (pronto pago, descuentos por cantidad, bonificaciones especiales, etc.).
 - Posibles garantías, formalización de la venta mediante contrato, aceptación documento de giro, etc.

2. Clasificar a los clientes y asignarles un límite de crédito individual.
 - Estudio de las solicitudes de crédito.
 - Obtención y análisis de la información.
 - Autorización del límite de crédito.

3. Vigilar la inversión en las cuentas de clientes.
 - Inversión total en clientes, en relación con la cifra total de ventas, y en relación con la cifra de ventas a crédito.
 - Control del límite de riesgo individual asignado a cada cliente.
 - Período medio de cobro.
 - Análisis de la antigüedad de los saldos.
 - Impagados e incidencias, tiempo medio y gastos de recobro.

4. Previsión y gestión de cobros de clientes.

Éste debe ser un proceso sin injerencias del departamento de ventas, puesto que los aplazamientos de pagos a clientes actúan realmente como ampliación del límite de crédito concedido.

5. Revisión periódica del sistema, para a la vista de los resultados obtenidos, modificar o no, las políticas seguidas por la empresa referentes a la gestión de clientes. Esta revisión periódica debe contemplar también los límites de crédito autorizados en su momento a cada cliente.

Estas cinco etapas deben estar debidamente organizadas y coordinadas, con responsabilidad clara de las personas que intervengan, de forma tal que su ejecución no invalide el principio básico del control interno; es decir, la adecuada segregación de funciones entre personas y departamentos.

2. Auditoría de las cuentas a cobrar.

La auditoría de las cuentas a cobrar tiene cuatro objetivos básicos, que consisten en comprobar para una fecha determinada:

- 1.º **Existencia.** Si las cuentas a cobrar reflejadas por la contabilidad representan fielmente los derechos de cobro de clientes a favor de la empresa.
- 2.º **Valoración.** Si las citadas cuentas a cobrar se han registrado aplicando los criterios contables del PGC, si se realizarán por el valor que figuran en libros, y si se han efectuado las correspondientes provisiones en los casos que proceda.
- 3.º **Clasificación y presentación en el balance.** Si dichas cuentas están adecuadamente presentadas en el balance de situación de la empresa.
- 4.º **Corte de las operaciones.** Si las operaciones de venta, devoluciones de venta, cobro de las ventas, y demás operaciones relacionadas con clientes, han sido correctamente registradas en la contabilidad, en el período contable correcto.

Pruebas de auditoría y control interno.

1. Análisis de los saldos de clientes, clasificando y agrupando las cuentas por antigüedad de las mismas. Control del plazo real de cobro de clientes.
2. Revisión de cuentas incobrables. Análisis de la provisión para insolvencias definitivas (en su totalidad y de la dotación del ejercicio). Dentro de esta revisión debe incluirse el control de la suficiencia o insuficiencia de las provisiones de años anteriores, para valorar objetivamente si las provisiones efectuadas en su día fueron correctas o no.
3. Realizar pruebas de precisión mediante muestreo de la precisión e integridad de las facturas de venta, resúmenes de venta y asientos contables. Obtención de evidencia suficiente conforme el registro de estas operaciones se ha realizado correctamente.
4. Conciliación del mayor, cuentas auxiliares y libros auxiliares.
5. Confirmación directa mediante carta de las cuentas de clientes, y confrontación de los saldos conformados por los clientes con los saldos que figuran en contabilidad. Confirmación del importe total de operaciones anual.
6. Reclamación periódica y sistemática de todas las facturas vencidas y no pagadas (lo más inmediata al vencimiento).
7. Establecer un sistema de preaviso de los vencimientos, enviando al cliente información de los próximos vencimientos (número de factura, vencimiento, importe, datos de la domiciliación bancaria, etc.). Esta información debe facilitarse al cliente de forma periódica y anticipada, para que el cliente pueda incluir los pagos anunciados en sus previsiones de tesorería.