



Guía práctica de gestión de crédito



Guía práctica de gestión de crédito

Consejos para controlar el riesgo y reducir los impagos.





Uno de los principales problemas a los que se enfrentan en estos momentos las empresas españolas y madrileñas es la dificultad de acceso a la financiación.

Desde las diferentes Administraciones públicas se han instrumentado diversas medidas para intentar solucionar un problema que, independientemente de los factores coyunturales que lo han desencadenado, precisa de una mayor implicación por parte de las empresas en conocer y desarrollar una adecuada política de gestión de crédito en sus relaciones comerciales.

Desde CEIM ponemos a disposición de las empresas esta guía, con el objetivo de ampliar los conocimientos de los empresarios sobre estos temas y contribuir a reforzar la capacidad de actuación de las empresas ante situaciones como las actuales.

Es evidente que la crisis actual nos va a obligar a cambiar muchas cosas, dando por bueno el dicho de que “hay que hacer de la necesidad virtud”. Pongámonos ya a trabajar en ello y sirva como ejemplo este instrumento de recomendaciones que hoy ponemos a disposición de los empresarios de CEIM.

Arturo Fernández Álvarez

Presidente de CEIM

Confederación Empresarial de Madrid - CEOE





Sobrevivir es la primera estrategia en cualquier crisis, tanto para las personas como para las empresas. Pero precisamente en estos momentos de crisis es donde surgen también retos y oportunidades. Así, un descenso en el ciclo económico es un buen momento para revisar y afinar los procesos de negocio y un área que merece especial atención en estos tiempos es la de gestión de crédito.

Así, tener una clara y rigurosa política en la gestión del crédito puede ser determinante en una coyuntura económica como la actual. En el caso de las pymes, se calcula que el 65% de ellas se encuentran actualmente en una situación de riesgo para la supervivencia de su actividad por las pérdidas que se derivan de los impagos.

Por este motivo, CEIM e Intrum Justitia han colaborado para difundir un decálogo con recomendaciones básicas que creemos que pueden ayudar a las empresas a afrontar este momento.

Luis Salvaterra

Director General

Intrum Justitia Ibérica

Recomendaciones Generales

Una de las barreras más importantes del comercio en Europa es el retraso en el pago de las facturas y los impagos, llegando a costar 270.000 millones anualmente en costes adicionales para las empresas. De hecho, la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas está directamente relacionada con las consecuencias de los retrasos en los pagos.

En toda la Unión Europea, tanto las empresas, como la Administración Pública y los consumidores tardan cada vez más en pagar sus facturas y el panorama no parece que vaya a cambiar en el futuro cercano. La crisis económica y la posibilidad de una recesión harán, sin lugar a dudas, que las condiciones se endurezcan tanto para las empresas como las personas, mientras que los bancos y las entidades financieras se ajustan a la nueva realidad.

Por todo esto, **es imperativo que las empresas desarrollen una estrategia de crédito clara y efectiva a fin de poder gestionar sus cuentas a cobrar de la mejor manera posible**, ya sea en momentos de auge y especialmente en los de turbulencia.

Es importante recordar que una política de crédito es efectiva siempre que se ejecute de forma correcta. Y que ninguna política de crédito cumplirá con las necesidades de toda su cartera de clientes. Aún cuando exista una política de crédito, ésta debe ser aplicada caso a caso y sin ninguna duda habrá excepciones para clientes clave. Sin embargo, necesitará ser muy cuidadoso en estos casos, dado que precisamente es en éstos donde un retraso en el pago o impago tendrá una mayor repercusión.

El último paso en cualquier proceso de gestión de crédito es asegurar que todas las personas de su empresa la conocen y la respetan. En especial para el área comercial de su empresa, de forma que su objetivo no sea sólo vender, si no vender a aquellos clientes que están dispuestos a ceñirse a su política de gestión de crédito.

A continuación se recogen diez recomendaciones básicas para que las empresas puedan mejorar su política de gestión de crédito.

1.

Desarrollar una política de crédito clara.

Para las empresas, es fundamental implementar una política de crédito clara y desarrollada en función de la estrategia de riesgo y solidez financiera de su empresa.

La política de crédito debe formar parte del manual de procedimientos de su empresa. **El éxito de esta política dependerá de la medida en que ésta se haya implementado** y para ello es fundamental que todos los clientes y empleados la conozcan, especialmente el área comercial. Con esto conseguimos controlar el riesgo desde el punto de contacto con los clientes y la calidad de la venta.

Para el desarrollo de la política de crédito de su empresa es recomendable:

- Incluir dentro del contrato las condiciones de venta a crédito, incluyendo las consecuencias de presentar algún retraso en el pago.
- Establecer un límite de riesgo para cada uno de sus clientes.
- Asegurar que todas las ventas queden documentadas con al menos: una orden de pedido, un albarán y la factura.
- Establecer medidas especiales para los casos de retraso en el pago de las facturas, como por ejemplo, cobro de intereses de demora o costes administrativos de recuperación.
- Colaborar con una compañía especializada en servicios de gestión de crédito y cobros para externalizar una o varias fases de la gestión de crédito.
- Detener nuevas ventas a crédito a los clientes que presentan irregularidades en el pago de sus facturas.

2.

Aplicar límites
de crédito efectivos.

Los límites de crédito son una herramienta útil para controlar la cartera de clientes existente así como para tomar decisiones sobre posibles nuevos clientes. Para definir estos límites es necesario observar el comportamiento de las cuentas a cobrar de los clientes habituales y ajustar estos límites de ventas a crédito en función del riesgo individual que representen.

Un método especialmente efectivo **es establecer dos límites de crédito para cada uno de los clientes**, sobre todo para aquellos clientes clave para la compañía. Cuando el cliente cruza el primer límite de riesgo se activa una primera alerta que sirve para recopilar información adicional y llevar a cabo las primeras acciones preventivas; cuando el cliente cruza el segundo límite, automáticamente se inhabilita la posibilidad de realizar nuevas ventas a crédito a dicho cliente, hasta que no se resuelva la situación.

Los límites de crédito deben establecerse en función de la estrategia de riesgo de su empresa y del cliente. La clave para definir los límites de crédito es contar con la mayor información posible para poder tomar la decisión más adecuada, tanto en lo que se refiere a la capacidad financiera de su empresa para ofrecer crédito a sus clientes como a la capacidad de sus clientes para pagar dicho crédito.

3_

Comprobar
las direcciones
rutinariamente.

La experiencia ha demostrado que, tener la precaución de **contar con la información correcta de contacto de sus clientes es un factor clave en la optimización del proceso de gestión de crédito y cobro.** Los datos, especialmente la dirección de contacto, deben estar sujetos a revisiones periódicas, actualizaciones y depuraciones constantes.

Como regla general, se deben tener al día los principales datos de facturación de sus clientes, principalmente: nombre del interlocutor válido, dirección de contacto, teléfono, fax, correo electrónico y CIF.

Para confirmar que la información es correcta, el primer paso es estar en contacto con sus clientes regularmente.

Si su cartera de clientes es muy extensa y la actualización y depuración de la base de datos se vuelve inmanejable, lo mejor es recurrir a empresas especializadas.

4.

Llevar a cabo
una revisión periódica
de la solvencia
de los clientes.

Antes de tomar la decisión de vender a crédito debe realizar un estudio de la solvencia del posible cliente. Si el cliente no cuenta con la solvencia necesaria, no tiene por que no venderle, pero la venta deberá realizarse mediante otra forma de pago. Existen diferentes empresas que pueden ayudarle a llevar a cabo dicha comprobación.

En cuanto a los clientes actuales, la mayoría de las pérdidas por impagados se derivan precisamente de los clientes que ya forman parte de la cartera de clientes, pero que por alguna circunstancia su solvencia se ha debilitado. Por esta razón, **la comprobación de solvencia de los principales clientes debe formar parte de los procesos operativos y realizarse periódicamente.**

Las principales preguntas que se deben hacer sobre el comportamiento de los clientes son:

- ¿El cliente ha solicitado un incremento en el plazo de pago del crédito?
- ¿El cliente se ha excedido en el límite de crédito acordado?
- ¿El cliente atribuye incidencias en las facturas para retrasar el pago de las mismas?
- ¿El cliente tarda más de lo habitual en pagar?
- ¿El cliente ha reducido el importe medio habitual de sus compras?

Si alguno de sus clientes presenta algunos de estos comportamientos, es momento de ahondar más en las razones por las cuales está mostrando este cambio de comportamiento.

5_

Ofrecer plazos
de pago flexibles.

Cuando se habla de ofrecer plazos de pago flexibles, no nos referimos a que su empresa deba ser flexible respecto al cumplimiento de la fecha de pago de sus clientes, sino a que su empresa **pueda ofrecer diferentes plazos de pago en función del comportamiento de pago de cada uno de ellos.**

Es posible ofrecer un plazo de pago flexible en base al principio de “bonus-malus”. Los clientes nuevos deben acceder a plazos de pago más cortos que los plazos de pago establecidos para los clientes habituales (que realizan sus pagos en la fecha de vencimiento). Al mismo tiempo, se les ofrece la posibilidad de un plazo de pago más largo para las siguientes ventas, una vez que se ha comprobado que realizan los pagos en el plazo acordado.

Asimismo, los clientes pueden perder los privilegios de plazos de pago más largos si no realizan sus pagos a tiempo.

6_

Mantener un histórico
con información
del comportamiento
de pago de los clientes.

Dentro de su histórico de clientes habitual, le recomendamos que incluya también información sobre el comportamiento de pago de sus clientes: cumplimiento de los plazos de pago o si es el caso, los días de retraso en los mismos, incidencias sobre las facturas, procedimiento para la aprobación de facturas y pagos, día habitual de pago, etc.

Esta información le ayudará, por un lado, a implementar las políticas de crédito sugeridas en esta guía, y por otro, a desarrollar las condiciones particulares de crédito que pueda permitir a cada uno de sus clientes.

Además, es recomendable consolidar la información en un mismo sitio y tenerla a disposición de los diferentes departamentos de forma que éstos no operen en direcciones distintas. Habitualmente la solvencia de los clientes la verifica el departamento de contabilidad, mientras que otro tipo de información sobre el cliente es gestionada por las áreas de marketing y ventas. Los estudios en curso demuestran que **se puede generar y ahorrar mucho dinero y ser más efectivos con la colaboración entre los distintos departamentos.**

Mantener un histórico le permitirá llevar a cabo un adecuado seguimiento de sus clientes actuales, definir las nuevas condiciones en el caso de reactivar antiguos clientes y desarrollar un modelo comercial que le permita prevenir iniciativas de venta a crédito a clientes con altas probabilidades de convertirse en morosos o responsables de impagos.

7.

Comenzar la reclamación de las deudas en cuanto ha pasado la fecha de vencimiento.

Una vez transcurrida la fecha de vencimiento de las cuentas a cobrar, en aquellas en las que no haya recibido el pago, debe comenzar a actuar de inmediato. En este sentido, **los primeros requerimientos de pago deben ser emitidos con rapidez y diligencia.**

El método más exitoso es el denominado “**Fórmula 2-2-2**”:

- Envío de la primera carta para recordar el pago **dos** semanas después de la fecha de vencimiento, como máximo.
- Enviar solamente **dos** cartas adicionales para recordar el pago antes de acudir a un especialista para gestionar la deuda.
- Mantener un ritmo de **dos** semanas entre las cartas enviadas.

En todo caso, se debe complementar la gestión con otro tipo de acciones como llamadas telefónicas, faxes, correos electrónicos, etc.

8_

Aplicar intereses
de demora y costes
administrativos
de recuperación.

Siempre se deben **aplicar intereses de demora y costes administrativos de recuperación para todas las facturas que no sean abonadas en la fecha de vencimiento.** Esta norma debería formar parte de su política de crédito, así como de las condiciones contractuales de las ventas a crédito. Los costes de recuperación pueden incluir conceptos como costes bancarios o la externalización de la gestión de cobro a terceros.

Para las operaciones comerciales, específicamente entre empresas, el cobro de los intereses de demora y los costes de recuperación están contemplados dentro de la Ley contra la morosidad: Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

De esta manera, aquellos clientes que cumplen con sus obligaciones de pago no tienen porqué “pagar” por aquellos que no lo hacen y así conseguirá que su empresa sea más competitiva.

9_

Comenzar la gestión
de cobro con mayor
anticipación.

Si después de realizar las primeras acciones para recordar el pago de las facturas a sus clientes no todas las cuentas a cobrar quedan regularizadas, la recomendación es iniciar de inmediato la gestión activa de dichas facturas en mora. **En la medida en que su empresa comience y se adelante a posibles acontecimientos, mayor será la probabilidad de recuperarlas.**

La mejor opción siempre es buscar el pago amigable ya que resulta la opción menos costosa y la más orientada hacia el cliente. Ya sea que la gestión la realice por su cuenta o la externalice, realizar una gestión de cobro activa no tiene porqué deteriorar la relación con sus clientes, por el contrario ayudará a sanar la situación y reanudar las ventas a crédito sin perjudicar la solvencia y liquidez de su empresa.

Es importante disponer de procedimientos bien documentados sobre las acciones a adoptar y cuando aplicarlas con los distintos segmentos de clientes. Si las iniciativas propias no funcionan o se vuelven muy costosas, la mejor solución es recurrir a una compañía especializada. Recuerde, cuanto más tarde se comience a actuar, menos probable será recibir el pago, y mientras tanto su cliente puede haberse declarado en situación concursal o incluso haber cesado sus actividades.

10_

Recordar que una venta no es una venta hasta que se ha recibido el pago por el producto o servicio.

El éxito de las empresas se mide por sus beneficios y su solvencia. Una gran cartera de clientes, por muy extensa que sea, si no es rentable, en realidad no añade valor a la empresa. Por este motivo, hacemos especial hincapié en **identificar y delimitar a aquellos clientes que van a resultar rentables desde el primer día.**

Proporcionar a su equipo de ventas una base de datos con información sobre rentabilidad ayudará a desplazar su enfoque de simplemente vender, a involucrarse también en recibir el pago por los productos o servicios.

También los clientes de riesgo pueden ser aceptados y ayudar a generar beneficios, pero con condiciones de pago distintas, como, por ejemplo, pago anticipado o al momento de la entrega, conforme a procesos de evaluación previa. Una supervisión exhaustiva ayuda a reducir las sorpresas.



**Confederación Empresarial
de Madrid CEOE**

Diego de León, 50
28006 Madrid
Tel.: 914 115 317
Fax: 915 627 537
www.ceim.es

Intrum Justitia Ibérica, S.A.U.

Juan Esplandiú, 11-13 Planta 7
28007 Madrid
Tel.: 914 234 600
Fax: 902 876 692
www.intrum.es