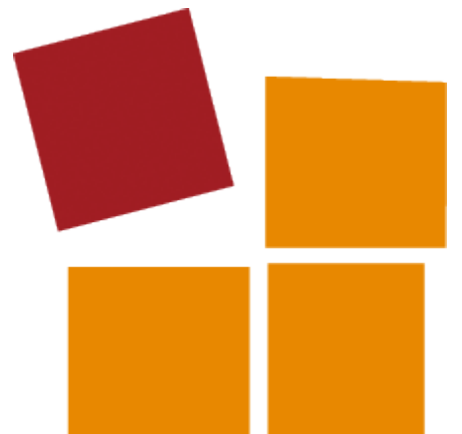


Manual de Credit Management

Manual práctico para la administración del crédito comercial que se concede a clientes aplicando la metodología del profesor Brachfield

Autor: Pere Brachfield

Todos los derechos reservados



Índice temático

Capítulo 1.- Una visión global del crédito interempresarial o crédito comercial otorgado a los clientes

Capítulo 2.- Los riesgos y costes del crédito comercial

Capítulo 3.- Los costes financieros del crédito comercial y de los impagos

Capítulo 4.- El Credit Management y la figura del credit manager

Capítulo 5.- Las estrategias de riesgo de crédito y las políticas de crédito

Capítulo 6.- La concesión de líneas de crédito a los clientes y medidas para evitar los impagos

Capítulo 7.- Las garantías que pueden minimizar los créditos incobrables

Capítulo 8.- La cobertura del riesgo de impago mediante servicios especializados



Capítulo 1.- Una visión global del crédito interempresarial o crédito comercial otorgado a los clientes

Introducción al concepto de crédito interempresarial

En un marco estrictamente teórico las empresas preferirían efectuar todas sus ventas al contado –las que pueden sin duda lo hacen sin duda– pero en la práctica son pocas las privilegiadas que, por razones de mercado, exclusividad de sus productos o tecnología punta, pueden exigir el pago inmediato a cambio de sus bienes o servicios. Por esa razón apareció el crédito comercial, con el fin de facilitar el intercambio de bienes. El crédito comercial es casi tan antiguo como la civilización humana, puesto que los estudios realizados revelan que el crédito ya existía 3.500 años A.C. en la antigua Mesopotamia.

Definición

Una posible definición de crédito es: “la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha determinada en el futuro”. El crédito interempresarial o comercial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro.

Funcionamiento

Por consiguiente, para el cliente el crédito comercial significa poder obtener bienes y servicios de forma inmediata a cambio de haber contraído la obligación de pagarlos con un compromiso de pago de un importe determinado en un plazo formal posterior a la fecha de la transacción comercial. El crédito es por lo tanto la posibilidad de dinero futuro, puesto que permite a un comprador satisfacer sus necesidades actuales a pesar de no tener que pagar al contado con dinero de curso legal.

El factor clave del crédito

El factor clave de las concesiones de crédito y de las transacciones crediticias es la promesa de pago en una fecha futura. Por lo tanto, la concesión del crédito se basa en la confianza, siendo este el elemento esencial de cualquier operación crediticia.



Formalización de los créditos

La concesión de créditos puede hacerse de una manera muy formal, mediante contratos entre vendedor y comprador o de forma informal cuando no se firma ningún contrato y simplemente el proveedor hace entrega de los bienes al comprador. Los contratos pueden ser privados – cuando sólo intervienen las partes– o públicos cuando también interviene un fedatario público. Los contratos públicos gozarán de mayor cobertura jurídica que los privados y en caso de incumplimiento de una de las partes los tribunales de justicia decidirán en procesos sumarios cuál de las partes ha incumplido sus obligaciones y adoptarán las medidas oportunas para obligar al incumplidor a respetar las condiciones contractuales. Las promesas de pago pueden ser verbales o escritas; en este último caso los compromisos se pueden documentar en letras de cambio, pagarés, cheques, o reconocimientos de deuda. Sin embargo, las promesas formalizadas en documentos de crédito siempre tendrán mayor garantía jurídica.

Intercambio de valores y nacimiento de obligaciones

La compraventa a crédito significa para el vendedor entregar un bien a cambio de una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. El vendedor adquiere el derecho de crédito, es decir el de recibir el pago del importe de los bienes vendidos en un plazo determinado. Por otro lado, el proveedor que otorga un crédito incurre en un coste financiero que –por lo general– no puede repercutir a cliente y asume un riesgo.

El factor riesgo

Por supuesto para el acreedor existe la expectativa de que el deudor pagará la totalidad del importe adeudado en el plazo previsto, pero siempre existirá el factor de incertidumbre del cumplimiento de los términos del acuerdo; es decir la contingencia de que el deudor no efectúe la liquidación de sus obligaciones. Esta incertidumbre es el riesgo de impago del débito que el acreedor deberá tener en cuenta –y asumir– en el momento de conceder el crédito.

Las razones del crédito interempresarial

Las empresas saben que los clientes no sólo deciden en función de la calidad de los productos, precio o condiciones de suministro, sino que también el plazo y condiciones de pago son factores determinantes en el cierre de las operaciones mercantiles. Las condiciones de pago son con mucha frecuencia un elemento decisivo para vender y la cifra de negocios de una compañía puede aumentar considerablemente gracias a la concesión de créditos a los clientes. Asimismo, una empresa proveedora no se encuentra sola en el mercado –salvo raras excepciones– y muchas veces las condiciones de pago vienen impuestas por unos hábitos ya existentes y unas costumbres adquiridas en el sector en que opera. Solamente los oligopolios y los suministradores que ofrecen determinados productos en exclusivas pueden imponer condiciones draconianas a sus compradores y exigirles el pago al contado.



Las ventajas del crédito comercial para los compradores

La realidad del mercado es que la débil capitalización de las empresas compradoras de bienes y las dificultades que tienen para obtener créditos bancarios o acceder al mercado de capitales, les lleva a diversificar sus fuentes de recursos financieros y a buscar financiación extra bancaria sin coste. La principal fuente de financiación extra bancaria sin coste es el crédito comercial – también denominado crédito de proveedores– es el crédito otorgado por el suministrador a sus compradores a través de los aplazamientos de pago de las transacciones, de manera que el proveedor actúa como prestamista y el cliente como prestatario.

Muchas empresas pequeñas y medianas seguramente nunca hubieran podido iniciar sus actividades de no ser por el crédito interempresarial concedido por sus proveedores. El crédito inter-empresas representa la principal fuente de financiación para los compradores que no pueden –o que no quieren– acceder al crédito bancario para financiar sus activos circulantes. Por ejemplo, en Francia el total del crédito interempresarial concedido por las empresas representa más del doble del conjunto de los créditos a corto plazo otorgados por la banca francesa. En España se calcula que el porcentaje de transacciones comerciales entre empresas proveedoras de bienes y servicios sobre el total de las mismas que se efectúa con pago aplazado supera el 80%.

Las empresas comerciales sin el crédito que obtienen de sus proveedores no tendrían recursos suficientes para pagar al contado los productos que compran para su posterior comercialización. Esta forma de financiación empresarial es un claro fenómeno de desintermediación bancaria y consiste en que los vendedores proporcionan financiación directa a los compradores por el aplazamiento de los pagos de operaciones comerciales, de forma que los proveedores actúan como banqueros de sus clientes –aunque no sea esta su misión principal ni cuenten con la estructura adecuada– otorgándoles créditos para que puedan adquirir los productos que necesitan.

Por lo tanto, el crédito comercial que conceden los proveedores constituye la principal fuente espontánea de financiación que disponen las compañías, y una de las fuentes más flexibles de financiación a corto plazo. La flexibilidad consiste en que cuando las ventas de una compañía aumentan durante las fases de bonanza económica, la empresa necesita más productos o más materias primas –si se trata de una empresa manufacturera– y por consiguiente solicita más crédito a sus proveedores. En fases de desaceleración económica las ventas disminuyen y la compañía reduce su endeudamiento con los proveedores. Consecuentemente el crédito de proveedores es la fuente de financiación más acomodaticia puesto que puede adaptarse en todo momento a las fluctuaciones de las ventas.

Algunas empresas utilizan el crédito de proveedores como fuente principal de financiación a corto plazo para todas las partidas de sus activos circulantes. Estas compañías pueden financiar la totalidad de sus existencias, de sus cuentas a cobrar y de su disponible con los créditos de proveedores.



La coyuntura también influye poderosamente en el crédito entre empresas, puesto que cuando los tipos de interés bancario suben, el crédito interempresarial experimenta un crecimiento proporcional al incremento de los tipos de interés. En las épocas en que los tipos de interés son muy elevados, el volumen del crédito entre empresas alcanza sus mayores proporciones, en cambio cuando los tipos de interés son muy bajos, el crédito comercial concedido entre empresas se reduce muy considerablemente. También en épocas en que los bancos practican férreas restricciones crediticias y no quieren asumir riesgos y que el crédito bancario se convierte en un bien escaso el crédito interempresarial cobra mayor protagonismo.

Las ventajas que el crédito comercial reporta a los proveedores

La concesión de concesión de crédito a clientes por parte del vendedor no se basa en motivos altruistas puesto que reporta varias ventajas económicas al suministrador de bienes que vamos a ver a continuación:

- 1- En primer lugar, si sus clientes obtienen crédito para adquirir productos, los podrán transformar y vender con valor añadido –o simplemente revender si son distribuidores– gracias a lo cual obtendrán beneficios y podrán volver a comprar más bienes al suministrador, de forma que a medio plazo el proveedor incrementará sus ventas. En el caso de que se trate de bienes de equipo gracias al crédito el comprador podrá utilizarlos para fabricar productos y crear valor, con el consiguiente aumento de su capacidad de producción y beneficios, lo que a la larga supondrá nuevas adquisiciones de bienes de equipo.
- 2- En segundo lugar, el proveedor ofrece mediante el crédito un servicio adicional a sus clientes lo que permite fidelizarlos y asegurar ventas futuras.
- 3- En tercer lugar, consigue aumentar su cuota de mercado vendiendo al segmento de compradores que sólo pueden comprar a crédito.
- 4- En cuarto lugar, los compradores a los que se concede un crédito están comercialmente – así como psicológicamente– dispuestos a pagar un precio más elevado por los mismo productos o servicios del que pagarían con pago inmediato, por lo que la rentabilidad de las ventas a crédito es superior que las de contado.
- 5- En quinto lugar, las empresas que venden a crédito proyectan una imagen positiva ante los clientes, proveedores y competidores, por el contrario, una empresa que no conceda crédito es sospechosa de tener pocos recursos económico-financieros.



- 6- Y en sexto lugar con la concesión de créditos a sus clientes el proveedor puede aumentar su volumen de negocio y por consiguiente puede mejorar sus economías de escala, ya que lógicamente cuantas más unidades del producto fabrique o compre, el costo por unidad bajará, por lo tanto, el crédito a clientes al conseguir un acrecentamiento de las ventas, aumenta la producción de bienes e incrementa la utilidad por unidad comercializada.

La importancia macroeconómica y microeconómica del crédito interempresarial

El crédito interempresarial juega un papel esencial en la economía, puesto que la extra bancarización financiera facilita la existencia de unos flujos financieros que conducen a un incremento de la riqueza en la economía productiva, al permitir que los medios de producción pasen a manos de personas competentes para utilizarlos y generar riqueza. Por consiguiente, se puede afirmar que el crédito aumenta el volumen de bienes vendidos, incrementa la producción de las empresas y acelera el movimiento de capitales.

El crédito empresarial es un fenómeno que adquiere mayor importancia día a día y supone un importante trasvase de recursos financieros entre empresas. En la actualidad el crédito interempresarial excede con creces al conjunto de créditos bancarios. Asimismo, el crédito entre empresas favorece una amplia cadena de compra-ventas y se ha convertido en un medio de intercambio de valor. El crédito es vital para el funcionamiento de la economía, puesto que en la actualidad entre el 80 y el 90% de las transacciones comerciales entre empresas se efectúan con pago aplazado, aunque por supuesto este porcentaje es un promedio estadístico y no se puede aplicar uniformemente a todos los sectores y clases de negocios. El aspecto menos positivo del crédito entre empresas es el riesgo de insolvencia al hacerse las empresas concesiones de créditos entre unas y otras bajo criterios no financieros. Y además las compañías carecen de personal con conocimientos especializados para hacer estas concesiones. Esta situación puede provocar en una coyuntura económica de recesión el tan temido efecto dominó que consiste en los quebrantos empresariales en cadena debido a la insolvencia de las empresas y al incumplimiento de sus compromisos de pago.

Introducción a los riesgos de la concesión de créditos a los clientes.

Ningún comerciante en su sano juicio dejaría mil euros a un perfecto desconocido que hubiera entrado por primera vez en su establecimiento y le pidiera esta cantidad. El buen comerciante se negaría a prestarle este importe por mucho que el sujeto prometiera de forma solemne devolver dentro de un par de semanas toda la cantidad de dinero prestada hasta el último céntimo. No obstante, las empresas, para poder comercializar sus bienes, deben dar créditos de miles de euros a clientes que apenas conocen y aplazar el cobro de los débitos varios meses, pero sin tener garantías de cobrar las deudas a su vencimiento. Por consiguiente, las empresas proveedoras de bienes sustituyen la función bancaria al conceder financiación económica a los clientes, pero sin que puedan tener las ventajas de las entidades bancarias; ventajas como los



contratos intervenidos por fedatario público, las posibilidades de resolución del contrato en caso de incumplimiento y ejecución de la deuda impagada, la obtención de garantías y el disponer de una eficaz protección jurídica ante los impagos.

En la mayoría de los casos las empresas suministradoras deben conceder créditos comerciales sin otra garantía que la promesa de pago del comprador y si al final de todo no consiguen cobrar su dinero, el resultado será tan desastroso como regalarle dinero al primer desconocido que entrase en el establecimiento. Cuando un proveedor realiza la venta de un producto a crédito y concede un aplazamiento de pago al comprador, lo hace con la intención de obtener un margen comercial como diferencia entre el importe de la venta y el coste del producto vendido.

No obstante, muchas empresas no son conscientes del riesgo que asumen al vender a crédito, puesto que siempre existen la posibilidad de que el cliente no pague al vencimiento de la factura. En caso de que esto ocurra el quebranto económico para la compañía puede ser considerable. Pero además existe un hecho que en muchas ocasiones el proveedor no controla correctamente: al vender a crédito la empresa proveedora incurre en un coste financiero que varía en función del coste del dinero, el plazo de pago y el importe del crédito concedido.

Por consiguiente, toda operación comercial con pago diferido implica una reducción del margen comercial de la venta, circunstancia que con frecuencia no se tiene en cuenta y cuyo efecto acumulativo merma considerablemente el resultado neto de las compañías. Muchas empresas no tienen la capacidad financiera necesaria para soportar el coste financiero directo de las ventas a crédito y muchas transacciones comerciales con pagos aplazados no son rentables debido al coste financiero que ha de soportar el proveedor. Y sobre todo durante las épocas en las que el coste del dinero es elevado, los proveedores deben calcular cuidadosamente los costes financieros de las ventas a crédito. Y la misma recomendación debe hacerse a las empresas que suministran a crédito en períodos con elevada inflación. Al conceder créditos a sus compradores, las empresas deben renunciar a la liquidez a cambio de invertir en sus clientes, trasladando en el tiempo la obtención del dinero correspondiente a las transacciones comerciales efectuadas. Por lo tanto, las empresas que venden a crédito realizan una inversión con la intención de obtener una recompensa económica en el futuro. Por supuesto las empresas deben procurar que el plazo transcurrido desde la operación comercial hasta el ingreso de los fondos obtenidos por la misma sea el menor posible y que el beneficio conseguido haga rentable la transacción.

Las empresas que concedan crédito deben ser conscientes de que los saldos de clientes son la partida que lastra en mayor grado la tesorería y que representa un continuo drenaje de liquidez. Las empresas que otorgan créditos a sus compradores se suelen tener que endeudar con terceros para poder financiar las inversiones en saldos de clientes ya que no disponen de suficiente fondo de maniobra para financiar las necesidades de fondos que suponen las ventas a



crédito. Las cuentas de clientes representan una de las inversiones más importantes del activo de las empresas y en muchas ocasiones son el primer uso de fondos de la empresa. Por consiguiente, las empresas que venden a crédito han de soportar los costes financieros que suponen la inversión en cuentas de clientes pendientes de cobro, puesto que por lo general las compañías no disponen de recursos propios –o de recursos financieros básicos– suficientes para financiar la masa que representan los derechos de cobro a clientes y deben recurrir al crédito bancario.

Otra consecuencia es que la empresa que concede crédito comercial deberá soportar los gastos de administración, gestión y cobranza de los créditos a clientes. Entre estos gastos están los costes de personal del departamento de créditos, el tiempo que han de dedicar los directivos a cuestiones relacionadas con el crédito, los sistemas informáticos, el coste de los informes sobre los futuros clientes, y los otros costes técnicos.

El dinero con el paso del tiempo cambia de valor

Un principio que hay que tener en cuenta –y mucho más en ciclos económicos inflacionistas– es que el dinero tiene un valor cambiante en el tiempo y debe ser considerado como un valor relativo y mutante. Una máxima en finanzas dice: “el dinero con el paso del tiempo pierde valor” (y a mayor inflación, más valor pierde); por tanto, una unidad monetaria recibida hoy vale más que la misma unidad monetaria recibida dentro un mes. Lo que importa del dinero es su poder adquisitivo; por consiguiente, no es lo mismo disponer hoy de diez mil unidades de una determinada moneda que –por ejemplo– poder hacerlo dentro de medio año. La inflación, el aumento de los precios y las fluctuaciones de las monedas pueden cambiar después de los seis meses el valor de las diez mil unidades monetarias, depreciándolo cuantiosamente (pensemos en un país como Venezuela con el elevado índice de inflación y los tipos de interés por las nubes). Otro punto es que la empresa acreedora puede recibir intereses sobre el dinero recibido hoy o lo puede invertir en proyectos empresariales y obtener un rendimiento.

Por consiguiente, en algunos contextos económicos –por ejemplo, durante procesos inflacionarios o de devaluación de la moneda– el proveedor que concede un crédito durante un período de tiempo prolongado se expone a que cuando el cliente liquide finalmente el importe aplazado, el valor del dinero habrá sufrido una pérdida importante, menguando considerablemente la rentabilidad de la operación comercial. Por lo tanto, los proveedores deberán tener en cuenta el factor de la inestabilidad del valor del dinero al hacer cualquier clase de operaciones con pago aplazado y tener prevista la posible depreciación de la unidad monetaria utilizada.

El principio esencial de la concesión del crédito comercial

Un axioma en la concesión de créditos es que el acreedor ha de tener confianza en la promesa de pago del deudor. La base de la concesión de un crédito comercial es la confianza que el proveedor tiene, no solamente en la promesa,



sino también en la solvencia económica y moral del cliente. Por este motivo es clave la opinión que dicho proveedor tenga sobre la capacidad del deudor de cumplir puntualmente los compromisos económicos. Si no existe confianza es inconcebible de que un proveedor pueda conceder crédito comercial a un comprador puesto que la concesión del crédito se basa en la confianza.

Los criterios de concesión

El proveedor ha de conceder el crédito al comprador basándose en la opinión existente acerca de su solvencia, situación económica, honorabilidad y reputación. Si un comprador objetivamente –y en vista información fiable– no merece crédito, es mejor plantearle otras alternativas comerciales –como ofrecerle un descuento por pago al contado– en lugar de ceder a las presiones comerciales y concederle un crédito puesto que el argumento clásico de los vendedores es que, si no se le da la posibilidad de comprar con pago aplazado, seguro que otra empresa del sector si lo hará y se perderá una venta. El razonamiento del departamento comercial es que como consecuencia de denegar esta clase de créditos se pierde cuota de mercado y se fortalece a la competencia, y que por lo tanto es necesario otorgar el crédito y asumir el riesgo. Este argumento no es válido puesto que el cliente insolvente acabará impagando y por lo tanto provocando pérdidas al suministrador de bienes o servicios que le ha vendido a crédito, por lo tanto, los competidores a corto o medio plazo saldrán perjudicados y sufrirán quebrantos económicos por vender a clientes poco solventes.

Las contingencias del crédito comercial

En un marco ideal el proveedor que concede un crédito comercial a un cliente habría de tener la seguridad que la situación económica y las condiciones morales de éste le facultan plenamente para ser merecedor de un aplazamiento en los pagos. No obstante, en la práctica mercantil es muy difícil –por no decir imposible– tener la certeza absoluta de que un cliente realizará el pago de la totalidad de la deuda en la fecha pactada, puesto que siempre existen factores imprevistos o hechos fortuitos –dejando aparte la intencionalidad del deudor– que pueden malograr una operación comercial y dejar al acreedor sin cobrar. El cliente más solvente puede convertirse de la noche a la mañana en insolvente debido a factores externos que modifiquen su capacidad de pago o su situación financiera.

La asunción de riesgos

Por este motivo cualquier concesión de un crédito implica asumir un riesgo ya que, aunque la expectativa del acreedor es que recibirá el importe que se le adeuda en la fecha prevista, siempre existe la incertidumbre –por pequeña que sea– del buen fin de la operación. Asimismo, hay empresas que asumen un mayor nivel de riesgos concediendo conscientemente créditos a clientes menos solventes ya que siguen una estrategia empresarial determinada. Si estas



estrategias de riesgos funcionan pueden aportar beneficios, pero en caso contrario provocan importantes pérdidas económicas.

El crédito a clientes como inversión

El precepto que han de seguir las empresas es que el crédito comercial es una inversión que hacen las empresas y por lo tanto como toda inversión debe proporcionar una rentabilidad y debe suponer un riesgo mínimo. Por lo tanto, sólo se puede vender a crédito si la operación es rentable y el acreedor tiene un nivel suficiente de seguridad y confianza de que cobrará al vencimiento de las facturas. En caso de que la transacción comercial no sea rentable o de que el cliente no merezca un nivel mínimo de confianza, es mejor renunciar a la venta. Por este motivo es conveniente que las empresas que venden a crédito a sus clientes desarrollen su propia estrategia de riesgos y definan unas políticas de crédito que protejan la inversión en clientes.

El riesgo derivado del crédito comercial

Un principio básico de la gestión empresarial es que toda venta a crédito implica la contingencia de que se produzca una pérdida derivada del impago definitivo – un fallido– del débito por parte del deudor. A este riesgo hay que añadir la eventualidad de que el acreedor deba soportar el coste financiero que supone una mora por parte del deudor en el cumplimiento de la obligación de pago (o sea cuando el cliente moroso finalmente paga el débito, pero lo hace demasiado tarde).

Por este motivo el planteamiento estratégico en la concesión de créditos es encontrar el equilibrio entre la rentabilidad que la empresa puede obtener mediante la inversión efectuada en crédito de clientes y el incremento de los riesgos de incobrables o de los costes financieros causados por la morosidad. Por lo tanto, la concesión de créditos comerciales está constantemente marcada por la dicotomía riesgo/rentabilidad. Asimismo, el nivel de riesgo de los créditos a clientes –dejando aparte la solvencia del cliente– está determinado por cuatro factores: el importe concedido, el plazo de cobro, las garantías ofrecidas y el medio de pago escogido.

El crédito a clientes como inversión en el activo circulante

Los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar son una de las partidas del activo circulante –comprendida dentro del elemento de activo denominado realizable– que más relevancia tiene en los balances de las empresas. No hay que olvidar que una de las inversiones más importantes que ha realizado una empresa es la que ha hecho en los derechos de cobro inmediatos o a corto plazo, puesto que las cuentas de clientes representan un elevado porcentaje del activo



total de las empresas y prácticamente la totalidad de elementos patrimoniales que figuran en el realizable, es decir los derechos de cobro de clientes. Por este motivo es conveniente que una inversión que representa un importante esfuerzo financiero, así como un elevado riesgo para la empresa, debe ser gestionada por un equipo especializado.

Consecuentemente toda operación comercial a crédito implica un riesgo de impago hasta que la empresa acreedora ha cobrado íntegramente la totalidad del importe de la operación. Así pues, una empresa que haya realizado un volumen importante de transacciones comerciales a crédito tiene una parte muy importante de su activo corriente constituida por los créditos originados por la actividad principal de la empresa. Este elemento patrimonial del realizable constituye para muchas empresas su inversión más valiosa, puesto que supone en promedio el 20% del activo total en el balance de una empresa industrial, entre el 60 y el 80% en el balance de una empresa de distribución comercial —el porcentaje varía según la actividad de la empresa y su sector— y representa entre el 90 y el 98% del activo total si se trata de una empresa de servicios.

Las inversiones en créditos a clientes siempre han de ser rentables

Además de una inversión, los elementos del realizable formados por los derechos de cobro sobre terceros constituyen un empleo muy importante de los recursos a corto plazo de las empresas. Por este motivo las cuentas de clientes por cobrar deben ser consideradas como una inversión productiva y evaluadas con criterios de rentabilidad como se haría con cualquier otra inversión empresarial. El estudio de tales inversiones se basa en buscar un equilibrio entre los costes que suponen y los beneficios generados. Las empresas que conceden créditos comerciales a sus clientes han de conocer el coste que supone dicha inversión y el beneficio esperado en el futuro. Si el beneficio esperado supera los costes la operación comercial se puede hacer, pero si los costes son superiores al beneficio la transacción no reporta beneficios y debe ser rechazada.

El riesgo crediticio debe ser evaluado y cuantificado

El riesgo que comportan las ventas a crédito debe ser medido, así como el riesgo que supone cada cliente al que se le concede una línea de crédito. En ocasiones el riesgo es difícil de medir, porque es un concepto que muchas veces tiene una fuerte carga de subjetividad. Las empresas no tienen una bola de cristal mágica que les permita saber si una operación a crédito tendrá buen fin. En credit management se emplea métodos para evaluar y reducir el riesgo de crédito, pero es imposible garantizar que todas las operaciones tendrán éxito.

No obstante, el credit management hace caso a lo que dice la sabiduría popular: "nunca hay que poner todos los huevos en la misma cesta", y procura no concentrar los riesgos crediticios con unos cuantos clientes, sino que procura diversificarlos lo más que sea posible. Un principio básico en la gestión del riesgo comercial es diversificar al máximo la cartera de clientes y evitar las



concentraciones de riesgo con un solo comprador. Asimismo, tampoco es conveniente que una empresa se convierta en el principal proveedor a crédito de un cliente determinado, por esto hay que evitar que la facturación global con un comprador (a crédito) supere el 25% de todas las compras anuales que haga un cliente al conjunto de proveedores; por tanto, es mejor “repartir el pastel” con otros suministradores para aminorar el riesgo.

El crédito y el cobro dentro del ciclo de explotación

El ciclo de explotación –también denominado ciclo de maduración, ciclo a corto plazo, ciclo del ejercicio o ciclo comercial– está constituido por una serie de procesos a través de los cuales la empresa recupera los recursos financieros que ha invertido en su activo circulante. El ciclo de explotación es pues el intervalo que transcurre desde que se hace una salida de tesorería para la compra de materias primas destinadas a fabricar el producto objeto del negocio de la empresa, (o la compra de productos terminados si se trata de una empresa comercial) hasta el momento en que se recupera el dinero invertido mediante la venta de los productos fabricados y su posterior cobro a los clientes que han adquirido dichos productos.

El Período Medio de Maduración y el Ciclo de Caja son dos conceptos muy importantes en finanzas operativas. La reducción del Ciclo de Caja es uno de los objetivos estratégicos de la dirección financiera y una buena gestión permite aumentar la liquidez de las empresas y disminuir su endeudamiento con los bancos. Hace años se introdujo en las empresas el concepto de stock cero, es decir minimizar las inversiones en materias primas y componentes para la fabricación, el credit management sirve para aplicar el principio de rebajar las inversiones en créditos procedentes de las ventas de productos o prestaciones de servicios. Dicha reducción no se ha de conseguir disminuyendo las ventas a crédito sino acelerando el proceso de cobros de los saldos vencidos de clientes, disminuyendo el plazo medio de cobro, y minimizando el riesgo de las operaciones a crédito de forma que el porcentaje de créditos incobrables sea lo más bajo posible.

El PMME Período Medio de Maduración Económico

El PMME puede definirse como el período de tiempo medido en días que por término medio tarda una empresa en llevar a cabo el ciclo operativo de actividad; es decir de la duración media calculada en días de su ciclo de explotación. Por lo tanto, el período medio de maduración es el tiempo que en promedio tarda el activo circulante en dar una vuelta. Consiguientemente el período medio de maduración está estrechamente relacionado con el ciclo operativo de actividad de una empresa. Para conocer el período medio de maduración hay que calcular el tiempo que en promedio transcurre entre que el dinero sale de caja para comprar materias primas hasta que vuelve a la empresa al haber cobrado de los clientes. El período medio de maduración es un dato muy útil para conocer las

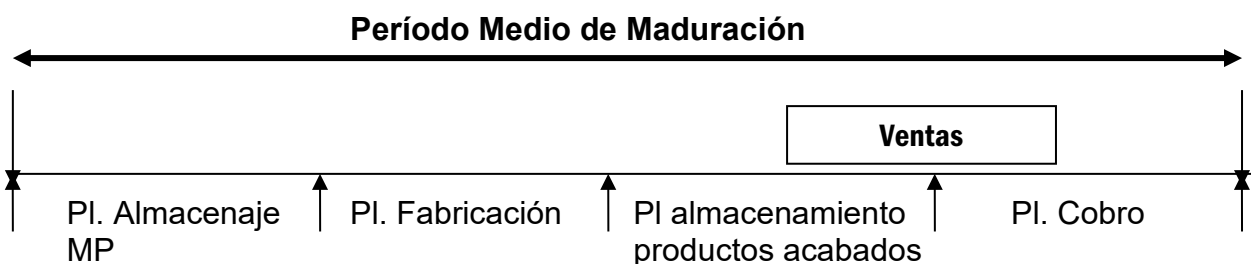


necesidades de financiación de las empresas y las necesidades de su fondo de maniobra.

Su determinación viene dada por la suma de los períodos medios de las distintas fases de actividad:

- Almacenamiento de materias primas
- Fabricación de los productos
- Almacenamiento y comercialización de productos acabados
- Cobro a clientes

Esquemáticamente el período medio de maduración se representa del siguiente modo:



Al producirse un alargamiento del período medio de cobro se produce simultáneamente una dilatación del período medio de maduración del negocio. Un principio básico es que cuanto mayor sea el período medio de maduración menor será la eficiencia de la empresa. Asimismo, cuanto más largo sea el período medio de maduración menor será la rentabilidad del negocio. Esto es así puesto que necesitará financiar su actividad operativa durante un mayor período de tiempo y necesitará más tiempo para poder recuperar dicha inversión y realizar los beneficios. Por consiguiente, el aumento del período medio de maduración implica siempre una disminución de la eficiencia de una compañía, ya que al completar el ciclo operativo en más tiempo, la empresa recupera más tarde los recursos líquidos invertidos en el proceso y no los puede realizar ni reinvertir en el negocio. Otro aspecto importante es que el aumento también supone unas mayores necesidades de fondos para financiar el activo circulante y consecuentemente implica un importante incremento de costes financieros.

El Período Medio de Maduración Financiero o ciclo de caja

Si las empresas tuvieran que abonar al contado todas sus adquisiciones de materias primas, componentes y otros suministros, bastaría con calcular el período medio de maduración económico para saber el tiempo que, por término medio, tardarían las empresas en recuperar las inversiones realizadas en el ciclo de explotación o cual su período medio de maduración financiero. Pero como la mayoría de las empresas no pagan al contado sus compras a proveedores, sino

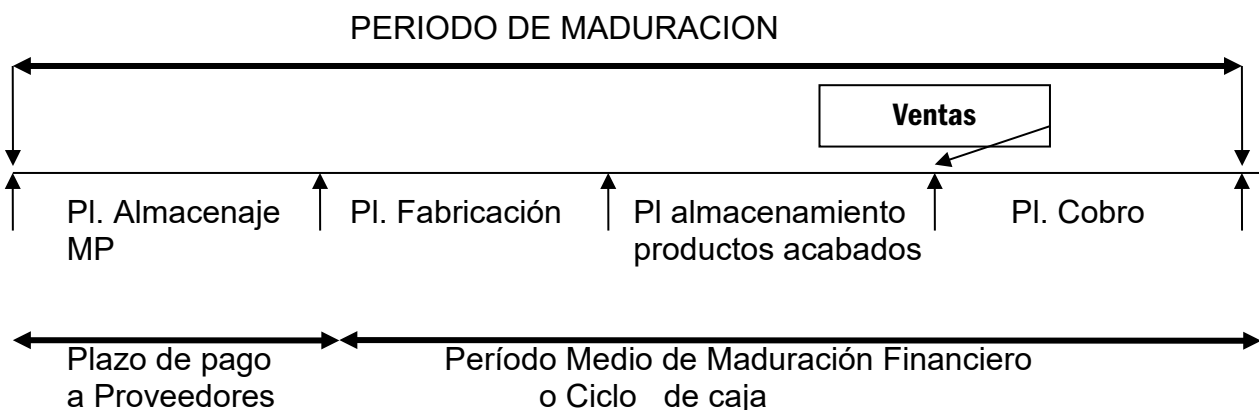


que obtienen un crédito para pagar las facturas, esta circunstancia hace que el tiempo que transcurre desde que la empresa invierte en el ciclo de explotación hasta que recupera la inversión, sea inferior al período de maduración económico, por consiguiente, son menos días los que hay que financiar realmente el ciclo de explotación ya que una parte del mismo está financiado por proveedores y acreedores. Consecuentemente es necesario calcular el período medio de maduración financiero para conocer exactamente el plazo en el que la empresa debe financiar realmente su explotación. El período medio de maduración financiero o ciclo de caja es el resultado de restar del período medio de maduración el número de días que en promedio tarda la empresa en pagar a sus proveedores.

Período Medio de Maduración Financiero = Período Medio de Maduración Económico - Período de Pago Medio de Proveedores

Por consiguiente, el PMMF comprende desde el pago de las cuentas de la explotación, es decir materias primas, mano de obra, componentes, hasta el cobro efectivo a los clientes.

El período medio de maduración financiero o ciclo de caja viene a indicar el número de días que la empresa debe financiar su ciclo de explotación con recursos específicos.



Para que es útil calcular el ciclo de caja

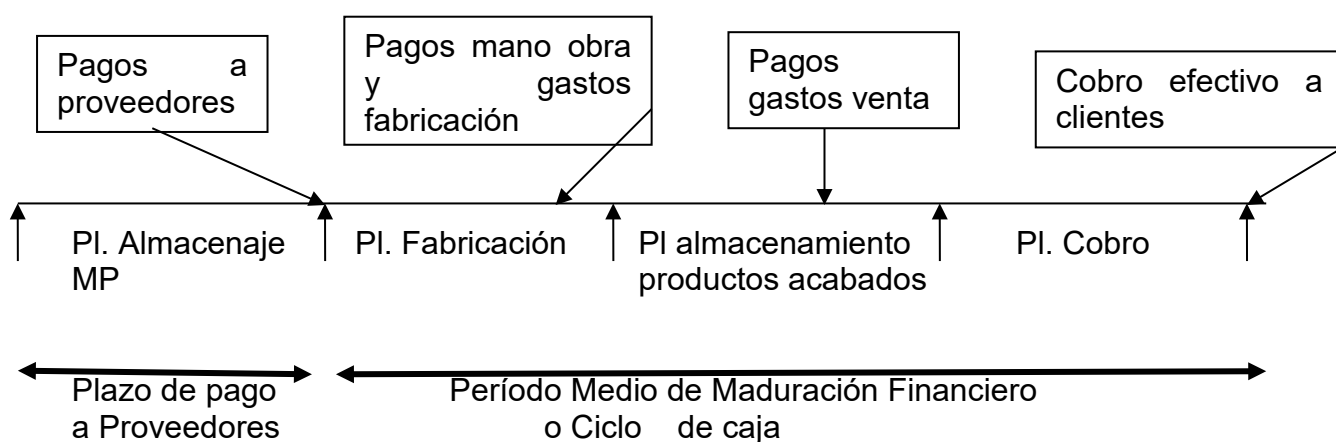
Como se ha podido ver –al menos en la mayoría de las empresas– una parte del ciclo de explotación no se puede financiar automáticamente con el crédito otorgado por los proveedores y necesita una aportación de fondos por parte de las empresas para ser financiada; esta parte es la que corresponde al ciclo de caja.



Consiguientemente el ciclo de caja es el intervalo en el cual la empresa debe sufragar las inversiones o hacer los pagos de la explotación y finaliza cuando se consigue el cobro de los clientes.

Los pagos más importantes que debe hacer la empresa son

- Compras
- Salarios
- Gastos de fabricación
- Gastos de comercialización



La duración del ciclo de caja tiene una influencia directa sobre las necesidades de fondo de maniobra de la empresa. Y además el ciclo de caja determina el volumen del Activo Circulante Neto que necesita la empresa para poder llevar a cabo la explotación del negocio. Por este motivo las empresas intentan en todas sus relaciones comerciales conseguir el mayor plazo de financiación posible de sus proveedores, con el objetivo de poder acortar todo lo que puedan el ciclo de caja de sus negocios. Hay empresas que alargando el plazo de pago a sus proveedores han conseguido reducir a “0” su ciclo de caja, e incluso algunas empresas (generalmente las grandes cadenas de distribución) tienen un ciclo de caja negativo; esto se produce al recibir más financiación de los proveedores que la que realmente necesitan para cubrir las necesidades de financiación de su período medio de maduración. Estas empresas son las que presentan fondos de maniobra negativos, sin que esto signifique que tengan problemas de liquidez o de solvencia a corto plazo. Las empresas que tienen ciclo de caja negativos se encuentran en una posición financiera privilegiada ya que sus tesorerías tienen excedentes de liquidez que pueden emplear en inversiones rentables.

Por otro lado, las empresas proveedoras intentan acortar su período medio de maduración acortando la fase del cobro a clientes, con lo que entran en conflicto los intereses contrapuestos de proveedores y clientes; puesto que los primeros procurarán alargar sus plazos de pago todo lo que puedan y los segundos intentarán acortar sus plazos de cobro. En esta lucha por alargar o acortar el



período de cobro entran en juego diversos factores, como por ejemplo la fuerza negociadora de cada una de las partes, el mercado, el sector de actividad, la competencia, etcétera. Aquí nos viene a la mente el símil de que ambas partes están tirando de la cuerda, cada una por su lado, y el más fuerte arrastrará al otro a su terreno.

Para todas las empresas un objetivo deseable es la reducción del PMME y del Ciclo de Caja, en orden de recuperar lo antes posible las inversiones en activo circulante: sin embargo, la optimización del Ciclo de Caja es la que más interesa conseguir desde el punto de vista financiero. En este sentido la utilización de descuentos por pronto pago y una negociación con los clientes pueden contribuir a un acortamiento del ciclo. El acortamiento del período de cobro a clientes tiene como consecuencia directa la obtención de mayor liquidez para el proveedor, que puede utilizar esta liquidez para reducir pasivos exigibles a largo o a corto plazo que financiaban las cuentas de clientes. Por otro lado, la negociación con proveedores y acreedores para dilatar el plazo de pago son actuaciones típicas de las empresas para reducir el Ciclo de Caja, ya que de este modo consiguen aumentar su financiación espontánea a corto plazo sin coste y de este modo sustituyen exigible a corto con coste por exigible sin coste.

Origen de los recursos que financian el ciclo de caja

Así pues, el período medio de maduración financiero o ciclo de caja viene a indicar el número de días que la empresa debe financiar su ciclo de explotación con recursos específicos. Estos recursos financieros provienen de dos grandes masas:

- Fondo de maniobra
- Pasivo circulante

A su vez los recursos provenientes del pasivo circulante son:

- Exigible a corto con coste prestado por entidades bancarias
- Otros exigibles a corto con coste

Cuando más largo sea el ciclo de caja, mayores serán las necesidades financieras de la empresa y por ende mayor será la necesidad de disponer de un capital circulante (activo circulante financiado con el fondo de maniobra) con enjundia suficiente para mantener la buena marcha del negocio. Por supuesto aquella parte del activo circulante que no corresponda al capital circulante deberá ser sufragada con pasivo circulante con coste.



Capítulo 2.- Los riesgos y costes del crédito comercial

¿Qué es el riesgo empresarial?

El riesgo empresarial se define como la probabilidad de que ocurra un suceso que impida obtener el resultado esperado en la realización de un negocio. Dicho de otra forma, riesgo es la contingencia de sufrir una pérdida económica en el desarrollo de cualquier tipo de actividad empresarial que en teoría habría de suponer la obtención de un lucro.



El fenómeno del riesgo inherente a todo negocio

“Hacer predicciones es muy difícil, en especial si se refieren al futuro”; esta frase del premio Nobel danés Niels Bohr (Premio Nobel de Física, no de economía). Nos viene a decir que pronosticar el desenlace de una situación es siempre difícil ya que hay incertidumbre respecto a lo que puede suceder. El riesgo es un fenómeno consustancial a la actividad empresarial puesto que cualquier negocio está sujeto de forma permanente a múltiples riesgos de diversa índole. El solo hecho de constituir una empresa ya implica que el empresario debe asumir un riesgo; el de perder el capital invertido. El riesgo empresarial puede ser debido tanto a factores externos como a factores internos. El riesgo aparece en las decisiones de la empresa respecto a la elección del objeto del negocio, los productos a comercializar, las fuentes de financiación, la selección del personal, la búsqueda de los proveedores, la captación de los clientes o la entrada en nuevos mercados.

El origen de los riesgos

Los riesgos pueden derivarse de la variación de las condiciones de la oferta y de la demanda de mercado entre el comienzo y la finalización de un negocio, puesto que dichas condiciones pueden diferir enormemente de las que se previeron en su momento. Asimismo, los riesgos pueden ser debidos a percances naturales como incendios, inundaciones, fenómenos climáticos, epidemias y terremotos. También aparecen riesgos de tipo económico-financiero, como son los riesgos de tipos de cambio, de interés, de embargo comercial, de “default” o de mercado. Los riesgos también pueden tener su origen en el comportamiento humano: accidentes causados por personal poco diligente, fraudes de los gerentes, incompetencia del equipo directivo, deshonestidad de los administradores, incumplimiento de las obligaciones por parte del personal o negligencia en el desarrollo de sus funciones por parte de los empleados.

Riesgo e incertidumbre

Por consiguiente, el riesgo es inherente al funcionamiento de cualquier empresa y está motivado por la incertidumbre de lo que pueda pasar en un futuro. Por todo ello la empresa debe analizar, evaluar y minimizar los riesgos para poder cumplir sus objetivos, de manera que la gestión de riesgos es una de las funciones clave de la actividad empresarial. Las empresas han de reducir los riesgos o transmitirlos pagando un coste a terceros. La transmisión de los riesgos a otras empresas especializadas se suele hacer mediante contratos de seguro.

Nunca se puede estar seguro del resultado de una decisión

Sin embargo, ninguna empresa puede conocer con total seguridad cuales son las consecuencias de las decisiones tomadas ante una situación determinada,



por lo que cualquier decisión que se toma en una empresa implica, en mayor o menor grado, un cierto riesgo, es decir la posibilidad de éxito o de fracaso. El filósofo Jean Jacques Rousseau dijo: “es necesario prever que no se puede prever todo”. Por consiguiente, por mucho cuidado y previsión que puedan emplear en sus decisiones los directivos de una empresa, toda decisión supone un grado de incertidumbre, o sea la posibilidad de que las cosas no sucedan como se había planificado.

Las consecuencias de los riesgos

Lo más trascendental para las empresas es el hecho de que todo riesgo implica una pérdida económica, puesto que el percance suele provocar una disminución en los beneficios de la empresa. El riesgo que no se puede eliminar ni transmitir rentablemente a terceros debe ser asumido por la empresa. Los empresarios asumirán riesgos en función a que las expectativas de obtener beneficios superen las posibilidades de sufrir pérdidas.

El aseguramiento de los riesgos.

El riesgo empresarial se puede eliminar (o minimizar) transmitiéndolo a otros con un coste; por ejemplo, por medio de un contrato de seguro. Mediante un seguro se elimina el peligro de sufrir pérdidas económicas que pueda provocar un siniestro. Un ejemplo típico es el empresario que asegura la fábrica contra incendios, inundaciones y robos. En créditos comerciales tenemos un seguro clásico para proteger a la empresa de posibles insolvencias de los clientes: el seguro de crédito. No obstante, no todos los riesgos son asegurables ya que los de naturaleza especulativa en principio no se pueden asegurar, por ejemplo, una inversión en bolsa de los excedentes de tesorería, ya que hay tantas posibilidades de ganar dinero como de perderlo.

Una clase particular de riesgo: el riesgo político

Además del riesgo comercial en las operaciones de exportación existe el denominado riesgo político. El riesgo político es la contingencia que se produzca el impago de una operación comercial por culpa de una guerra, revolución, o crisis interna del país donde resida el cliente que imposibilite la transferencia de divisas al exterior. Esta situación implica que el comprador a pesar de ser solvente y de querer pagar, no puede enviar el importe de la deuda al proveedor.

Los diferentes tipos de riesgo empresarial.

Los riesgos se clasifican en 2 grupos según su naturaleza

- Riesgos puros en los que únicamente existe la posibilidad de sufrir una pérdida como el riesgo de incendio



- Riesgos especulativos en los que se puede perder, pero también se puede ganar; por ejemplo, una inversión en bolsa.

Los riesgos especulativos son asumidos por la empresa cuando las expectativas de beneficios superen las posibilidades de pérdida. Este tipo de riesgos juegan un importante papel en la obtención de beneficios y rentabilidad. Aunque anteriormente se ha dicho que los riesgos especulativos no son asegurables, si se pueden minimizar mediante una gestión empresarial adecuada.

Un riesgo de naturaleza mixta: el riesgo de crédito interempresarial.

También existe un tipo de riesgos de naturaleza mixta: es el riesgo de crédito interempresarial. El riesgo de crédito interempresarial es de naturaleza mixta puesto que depende en gran medida de la estrategia de riesgos que tenga la empresa, pero también de la eventualidad de que los clientes paguen bien o de que paguen mal. Si la empresa adopta una estrategia de riesgos flexible, basada en la tolerancia en la concesión de créditos y en potenciar las ventas con aplazamientos de pago a un mayor segmento de compradores. Esta estrategia va a suponer un importante incremento de las ventas ya que la empresa va a vender a crédito a nuevos clientes cuyos comportamientos de pagos pueden ser mediocres y cuyas solvencias son susceptibles de empeorar. Estas circunstancias implican un mayor riesgo de morosidad, ya que puede suceder que una gran parte de los clientes se retrasen en el cumplimiento de las obligaciones de liquidación de las facturas o que incluso no atiendan los compromisos de pago. No obstante, si hay suerte y las cosas salen bien, la mayoría de los clientes paga puntualmente; de modo que la empresa obtendrá grandes beneficios puesto que gracias a la estrategia de riesgos flexible la compañía habrá alcanzado un gran volumen de facturación, lo que sin duda le supondrá la obtención de un buen margen comercial.

En otra postura antagónica de riesgos, una empresa que practica una selección cuidadosa de sus clientes, sólo vende a clientes solventes y buenos pagadores, practica un escrupuloso control del riesgo, tiene mala suerte y un cliente importante (que nadie sospechaba que tuviera problemas financieros) se declara insolvente y le hace perder 100.000 euros; esta compañía tendrá un quebranto importante en su cuenta de pérdidas y ganancias por culpa de la mala fortuna.

Los riesgos en el activo de las empresas

Desde el punto de vista de la estructura patrimonial de una empresa existen 2 grandes grupos de riesgos:

- Los riesgos del activo fijo
- Los riesgos del activo circulante



- Los riesgos del activo fijo son los que pueden afectar los edificios, naves, instalaciones, maquinaria, mobiliario, vehículos, bienes de equipo.
- Los riesgos del activo circulante pueden afectar al stock de productos terminados, materias primas, mercancías, productos en curso, dinero efectivo guardado en la caja, fondos líquidos disponibles por la empresa y al realizable.

En la práctica todo el activo fijo formado por edificios, instalaciones, maquinaria y vehículos suele estar asegurado contra cualquier contingencia que pueda menoscabar el valor de dichos activos. Por este motivo la mayoría de las empresas tienen un seguro que proteja los activos del inmovilizado contra incendios, inundaciones, accidentes, siniestros y robos. El activo circulante constituido por los productos acabados, materias primas y productos en curso también está asegurado contra incendios, siniestros, robos e incluso en muchos casos las empresas tienen una cobertura que asegura la obsolescencia de las mercancías. Asimismo, el dinero efectivo guardado en la caja fuerte está normalmente asegurado y los fondos líquidos depositados en los bancos están perfectamente custodiados por las entidades de crédito, las cuales asumen todos los riesgos.

Pero en cambio la masa del activo circulante formada por las cuentas de clientes y que suele ser una de las partidas del activo más importante no acostumbra a estar cubierta por ningún tipo de seguro. La forma de asegurar esta partida del activo circulante sería mediante un seguro de crédito, pero son relativamente pocas las empresas que cuentan con este tipo de cobertura. Paradójicamente es el elemento patrimonial formado por las cuentas de clientes y los derechos de cobro, donde las empresas se juegan sus pérdidas o ganancias. Las partidas de clientes constituyen la fuente de riqueza para los negocios, pero en la mayoría de los casos es un elemento patrimonial que está desprotegido frente a los riesgos. A los riesgos derivados de las cuentas de clientes y de la falta de pago de las ventas realizadas a crédito reciben el nombre de riesgos del crédito interempresarial o crédito comercial.

Los riesgos de crédito comercial

Un principio fundamental es que el riesgo del crédito interempresarial aparece ante cualquier operación con pago diferido y persiste hasta que se ha cobrado íntegramente el importe de la venta. Las únicas ventas que no presentan un riesgo de crédito son aquellas operaciones que se realizan al contado en sentido estricto; a saber: con liquidación en dinero efectivo efectuada simultáneamente a la entrega de la mercancía o bien mediante el abono de la factura realizado con anterioridad al envío de los bienes (prepago). Cualquier otra modalidad de pago, incluso los denominados contados comerciales, supone la aparición de un riesgo de crédito, es decir existe la contingencia del cumplimiento de la obligación de pagos por parte del cliente. Los riesgos del crédito comercial son



los derivados de las posibles pérdidas que la empresa pueda tener si ocurre alguno de los tres supuestos que se citan a continuación:

- No poder cobrar nunca los créditos otorgados (incobrables o fallidos)
- Cobrar los créditos con retraso (créditos morosos)
- Cobrar finalmente menos importe que el monto facturado (cargos o deducciones en factura impuestos por el cliente que muchas veces son muy discutibles).

¿Qué se puede hacer frente a los riesgos de crédito comercial?

La empresa tiene diversas opciones frente a los riesgos de los créditos comerciales. En primer lugar, pueden adoptar la táctica del avestruz e ignorar el peligro, es decir no hacer absolutamente nada y asumir todos los riesgos como una fatalidad. En segundo lugar, ir al extremo opuesto que es evitar todo riesgo de impago adoptando una política de crédito tan estrictas que solo venden a crédito a los clientes “Platino” que representan un riesgo de prácticamente cero. En tercer lugar, asumir el riesgo de impago, pero acotando el impacto económico de los impagos a través de procedimientos de control de límites de riesgo y evaluación de los riesgos potenciales. En cuarto lugar, reducir el riesgo gracias a políticas de crédito, medidas jurídicas que proporcionen mayor seguridad o solicitando algún tipo de garantías al cliente. En quinto lugar, transferir el riesgo de pérdida por impago a terceros pagando una prima o una comisión. También hay empresas que combinan varias de las opciones relacionadas; por ejemplo, por un lado, reducen el riesgo mediante procedimientos internos de gestión y por otro tienen un seguro de crédito.

La prevención del riesgo de crédito comercial

Como norma general antes de conceder un crédito comercial, la empresa tiene que evaluar el grado de posibilidad de hacer efectivo el cobro de la operación al vencimiento, discriminando los clientes que no están cualificados para recibir un crédito. No obstante, en la práctica es imposible descartar a todos los posibles clientes insolventes y morosos; ya que mediante una buena gestión del riesgo sólo se puede conseguir el cobro de un elevado porcentaje de los créditos, pero no es posible garantizar el buen fin de todos los créditos concedidos.

El riesgo de crédito a clientes como inversión a corto.

Las partidas de clientes deben ser consideradas como una inversión a corto plazo productiva, y dicha inversión ha de ser evaluada con criterios de rentabilidad como el resto de activos. Por lo tanto, la inversión en créditos comerciales debe proporcionar siempre unos beneficios y una rentabilidad. En la concesión de créditos hay el concepto bipolar de beneficios y costes puesto que la inversión en créditos a clientes siempre debe hacerse buscando el equilibrio



entre el aumento de los beneficios obtenidos por las ventas con pago aplazado y el incremento de los costes que genera el crédito. Los beneficios vienen determinados por el incremento de la ganancia producida por el crecimiento de las ventas ya que al dar facilidades de pago se obtienen mayores ingresos.

Los costes están materializados por:

- Las pérdidas de cuentas incobrables y morosas,
- Los costes financieros empleados en la financiación del realizable
- Los gastos administrativos de la gestión de cobro
- Los costes de oportunidad al no poder emplear los recursos en otras inversiones alternativas

El aspecto bipolar de riesgo/seguridad y de riesgo/rentabilidad

Como se ha podido ver en toda venta a crédito surge siempre el bipolo:

Riesgo $\longleftrightarrow$ seguridad

Estos dos conceptos van unidos a toda venta con pago aplazado, puesto que vender a crédito siempre suponen correr un riesgo en función de quien es el comprador. El criterio de selección del vendedor deberá oscilar entre los dos polos: riesgo y seguridad. Generalmente a mayor riesgo se puede obtener mayor beneficio, y a mayor seguridad se consigue menor lucro. Esto está basado en el hecho de que, si la empresa asume mayores riesgos vendiendo a crédito a clientes de menor solvencia, puede obtener mayores beneficios ya que aumentará su cifra de negocio. Por el contrario, si decide dejar de vender a crédito a clientes de mayor riesgo perderá facturación y por lo tanto sus beneficios se reducirán.

Pero también hay que hacer otro planteamiento estratégico en el riesgo de crédito comercial. Este planteamiento está basado en el concepto bipolar de:

Riesgo $\longleftrightarrow$ rentabilidad

El concepto de rentabilidad va intrínsecamente unido a la rapidez en la obtención del beneficio con los recursos invertidos para lograrlo. De dos operaciones comerciales que han supuesto la misma inversión para el proveedor y le



proporcionan idénticos beneficios, la más rentable de las dos transacciones es aquella que le haya permitido realizar antes la utilidad esperada. Este hecho se debe a que la rentabilidad crece cuando el plazo de obtención del lucro se acorta. Por consiguiente, cuanto más rápidamente se cobra una venta no sólo se consigue extinguir antes el riesgo, sino que se hace más rentable la operación comercial.

El objetivo es buscar el equilibrio entre la rentabilidad que debe proporcionar una inversión en créditos comerciales y el riesgo de que se produzcan costes causados por la morosidad de los clientes y pérdidas por culpa de fallidos e incobrables. Por consiguiente, las inversiones en créditos comerciales deben fundamentarse en criterios y planteamientos financieros basados en un análisis de los puntos siguientes:

- Necesidades de financiación de las operaciones comerciales
- Coste total de las ventas incluyendo costes financieros
- Monto de los recursos invertidos
- Beneficios obtenidos por las operaciones comerciales
- Costes financieros y pérdidas por incobrables
- Rentabilidad real de las ventas
- Riesgo de las operaciones con aplazamiento de pagos

Los determinantes básicos del riesgo del crédito comercial

Los determinantes básicos del riesgo de una transacción comercial con pago diferido son:

- El importe del crédito concedido
- El plazo de pago acordado
- La solvencia del cliente
- El medio de pago escogido
- El marco contractual de la operación

La interacción de estos 5 determinantes tendrá como resultado la estimación del riesgo potencial de una concesión de crédito comercial. Vamos a ver la importancia relativa de cada uno de estos condicionantes del riesgo de crédito comercial.

- a) El importe del crédito concedido es una decisión trascendental puesto que a mayor importe mayor es el riesgo del acreedor y mayor será el impacto en la cuenta de resultados en caso de impago. Un crédito



incobrable de 100.000 euros puede poner en peligro la supervivencia de una pyme

- b) El plazo de pago acordado es muy importante ya que se aplica la vieja norma de credit management: “a mayor plazo mayor riesgo y a menor plazo menor riesgo”. En la actual coyuntura una empresa solvente hoy dentro de seis meses puede ser insolvente. El reducir los períodos de cobro es una medida que minimiza automáticamente el riesgo de impago.
- c) La solvencia y liquidez del cliente es otro de los puntos clave ya que un cliente con escasa solvencia con problemas de tesorería o con poco cash flow generado representan mayor riesgo de impago que las empresas bien capitalizadas y con un flujo de caja constante.
- d) El medio de pago escogido influye en el riesgo de la operación, puesto que no es lo mismo estar en posesión de un documento cambiario firmado por el deudor, que esperar el cobro por transferencia. Si el cliente devuelve un título cambiario, el acreedor puede interponer un juicio cambiario que es el único procedimiento resolutorio ya que permite el embargo preventivo de los bienes del moroso.
- e) El marco contractual es muy importante para proteger los derechos de cobro del proveedor, ya que si no existen un contrato será más difícil conseguir la aportación de la prueba de la deuda. En cambio, si se tiene un contrato bien redactado, con cláusulas favorables, con fiadores solidarios, garantías, intervención de fedatario público y sometimiento a arbitraje, el acreedor podrá ejercer mucha más fuerza jurídica para obligar al deudor a pagar.

Principios fundamentales de la gestión de riesgo comercial.

A continuación, se relacionan una serie de principios básicos en la gestión del riesgo de crédito interempresarial, que las empresas deben tener siempre en cuenta a la hora de entrar en riesgo con clientes.

- **Principio nº1:** cobrar nunca es fácil, y hacerlo al vencimiento todavía menos, por lo tanto, el riesgo de crédito de cliente siempre existe en todas las operaciones comerciales con pago diferido
- **Principio nº 2:** vender a crédito y cobrar la operación no implica necesariamente realizar beneficios, si no se gestionan adecuadamente las



ventas a crédito pueden provocar pérdidas debido a los intereses de financiación y gastos de gestión.

- **Principio nº 3:** enviar a tiempo la factura al cliente no significa necesariamente cobrar la factura el día de su vencimiento.
- **Principio nº 4:** recibir un instrumento de pago del cliente no es igual a cobrar; el cobro solo se materializa con el buen fin del documento.
- **Principio nº 5:** ingresar un documento de pago no equivale a disponer del dinero, hay que esperar el resultado de cobro y la fecha valor.
- **Principio nº 6:** a mayor presión sobre los equipos comerciales para conseguir un rápido aumento de las ventas, mayor riesgo de morosidad
- **Principio nº 7:** el dinero con el paso del tiempo pierde valor, nunca dejar para mañana el cobro que se puede hacer hoy.
- **Principio nº 8:** el riesgo de insolvencia o de morosidad de una transacción comercial es directamente proporcional al tiempo que transcurre entre la realización de la operación mercantil y la fecha de reembolso de la misma: cuanto más tiempo transcurre, mayor es el riesgo de crédito.
- **Principio nº 9:** el riesgo de crédito de una venta con pago aplazado sólo se extingue cuando el proveedor tiene la plena disponibilidad del dinero.
- **Principio nº 10:** cuanto más rápidamente se cobra una operación comercial más rentable se vuelve la venta.
- **Principio nº 11:** las facturas raramente se cobran el día del vencimiento teórico, en el pago de cada factura se produce el efecto alargamiento, debido al float comercial y float financiero que provoca un retraso en el cobro efectivo y disponibilidad de los fondos por parte del proveedor.
- **Principio nº 12:** la cobertura jurídica de las transacciones mercantiles (firma de contrato, pedido formalizado, albarán, documentos mercantiles) es un requisito necesario, pero no suficiente para otorgar un aplazamiento de pago; en caso de que un cliente no sea suficientemente solvente o tenga un historial de pagos negativos una buena documentación que otorgue garantías jurídicas (contrato, documentos cambiarios) no basta por si sola para conceder el crédito. En estos casos haría falta un aval solvente.
- **Principio nº 13:** la inversión en créditos comerciales debe proporcionar siempre unos beneficios adecuados y una rentabilidad. Si la operación no proporciona beneficios o su rentabilidad es muy baja es mejor estudiar otras alternativas, sobre todo si existe cierto nivel de riesgo.
- **Principio nº 14:** en caso de que el futuro cliente no sea merecedor de un nivel mínimo de confianza es mejor renunciar a la venta a crédito que asumir un riesgo. Sólo se puede conceder crédito si se tiene una seguridad suficiente de cobrar la operación.



- **Principio nº 15:** si un cliente no merece crédito, es mejor plantearle alternativas como descuentos por pago al contado, o pedirle garantías de cobro (avales, fianzas)
- **Principio nº 16:** no hay que ceder a presiones comerciales y concederle crédito a un cliente insolvente o mal pagador, es mejor perder la venta si no ofrece garantías suficientes que cubran el riesgo.

El factor tiempo en el riesgo de crédito comercial.

El factor tiempo es fundamental en el riesgo de crédito interempresarial. Esto es así en primer lugar porque a la empresa siempre le interesa cobrar las ventas en el menor tiempo posible ya que cuanto menor sea el plazo de cobro de una venta es menor el riesgo de que al cliente le sobrevenga una insolvencia. No es lo mismo conceder un crédito interempresarial de un millón de euros a una empresa con la obligación de ser satisfecho al cabo de un mes que si el vencimiento de pago es a un año, puesto que a lo largo de un año existen muchas más probabilidades que la empresa deudora sufra un percance que le incapacite para hacer el pago del crédito que si sólo transcurre un mes.

Por este motivo el tiempo es uno de los dos determinantes principales del riesgo de crédito de clientes, puesto que el riesgo depende principalmente del importe del crédito y del plazo de cobro.

Una premisa que hay que tener siempre en cuenta es: "a menor plazo menor riesgo y a mayor plazo mayor riesgo". Algunas actividades comerciales carecen totalmente de riesgo; el secreto es que tienen un plazo de cobro de "0" días. Por supuesto son las que imponen el pago al contado riguroso, en el momento de hacer el pedido o mediante prepago. Por consiguiente, las empresas deben tener siempre en consideración que cuanto mayor sea el plazo entre la entrega del producto y el vencimiento de pago, existirán más posibilidades de que el cliente resulte insolvente o de que pueda cambiar su comportamiento de pagos.

Asimismo, la empresa tiene interés en recuperar lo antes posible los recursos invertidos en créditos de clientes y obtener el beneficio de las inversiones. Esto es así porque la rentabilidad será mayor cuanto antes se obtenga el fruto de las inversiones, ya que, aunque el beneficio no sufra variaciones con el tiempo, cuanto antes se perciba, antes se puede reinvertir en el negocio, y de esta manera no se incurre en el coste de oportunidad.

En la gestión de riesgos de crédito comercial ya hemos visto que existe un principio básico que dice: "el dinero con el paso del tiempo pierde valor". Esto significa que no es lo mismo cobrar hoy una factura de diez mil euros que percibir el mismo monto dentro de 2 meses. Cuando un cliente no puede efectuar el pago el día del vencimiento y solicita un aplazamiento en el pago, para el departamento comercial puede parecer que la cosa no tiene importancia ya que al final se van a cobrar íntegramente los diez mil euros, pero para el



departamento financiero existe una diferencia significativa. Evidentemente la empresa habrá cobrado al final la misma cantidad de dinero –que en condiciones normales hubiera recibido 2 meses antes– pero el valor del dinero recibido no será el mismo debido a 3 motivos:

- 1)- el coste de oportunidad que surge por no haber podido disponer del dinero 60 días antes
- 2)- los intereses financieros que se pagan a las entidades bancarias por necesitar mantener durante 60 días más diez mil euros en el saldo de clientes.
- 3)- la inflación que hace perder valor al dinero

Por supuesto la pérdida de valor del dinero puede variar en función de los tipos de interés y del nivel de inflación que exista. En un momento en el que los tipos de interés son elevados y la inflación es creciente el impacto será mucho mayor.

El riesgo de desfase en el cobro.

Además del riesgo de demora en la liquidación de las obligaciones de pago existe el riesgo de desfase entre el vencimiento de pago y el ingreso.

Este desfase son los días adicionales que hay que sumar al período de pago contractual de un cliente una vez que se ha producido el vencimiento de la obligación.

El desfase total se puede dividir en dos subperíodos:

1)- El retraso representado por el tiempo que transcurre desde el vencimiento teórico de la obligación de pago hasta que el proveedor recibe el instrumento de pago y puede ingresarlo en el banco. Aquí juega la intencionalidad del cliente que procura enviar el medio de pago lo más tarde posible y ganar días de tesorería a su favor. A este retraso se le denomina float comercial.

2) -El retraso técnico debido al instrumento de pago utilizado; cheque, pagaré, recibo; o sea es el período que transcurre entre la fecha de ingreso en el banco del documento de cobro y la fecha en que la empresa puede realmente disponer del importe líquido. Este periodo recibe el nombre de float financiero

Por supuesto el credit management debe tener en cuenta como riesgo todo el plazo transcurrido desde el vencimiento hasta la disposición en valor. Este retraso en el cobro sucede en la mayoría de las operaciones comerciales y puede ser de sólo un par de días o de varias semanas. Vamos a ver a continuación un ejemplo práctico de este riesgo adicional en el cobro

El proveedor Sarga S.L. realiza una venta a un cliente y acuerda un plazo de pago de 3 meses a contar a partir de la entrega de la mercancía, pero el cliente tiene una fecha fija de pago: el día 5 de cada mes.



- El proveedor hace la entrega el día 18 de febrero y emite la factura por lo que la fecha de la factura es: 18 de febrero.
- El vencimiento de la factura a 3 meses teóricamente sería el 18 de mayo.
- Pero al tener el cliente un día fijo de pago y este ser el día 5 de cada mes, el vencimiento de pago pasa a ser: el 5 de junio.
- El día 5 de junio el cliente envía por correo el cheque a Sarga S.L...
- El cheque llega al domicilio de Sarga S.L. el día 10 de junio
- La empresa Sarga S.L. contabiliza el pago e ingresa el cheque en el banco el día 12 de junio.
- Finalmente, la fecha de compensación de valor en cuenta es del 15 de junio y a partir de esta fecha Sarga S.L. puede disponer de los fondos en su tesorería.

La situación es que Sarga S.L. ha percibido realmente el importe de la factura 118 días después de haber hecho la entrega de los bienes al cliente (28 días más que el plazo contractual). El riesgo ha surgido el día 18 de febrero, cuando el proveedor realizó el envío de la mercancía y sólo se extinguió el día 15 de junio cuando se hizo efectivo el abono (suponemos que el cheque tiene fondos). Sin embargo, Sarga S.L., teniendo en cuenta los hábitos de pago existentes hoy en día, no puede considerar como mala la forma como el cliente ha liquidado esta transacción. Si analizamos el retraso total que se ha producido, vemos que 7 días corresponden al float comercial y 3 días al float financiero. Por consiguiente, el proveedor cobra casi 1 mes más tarde del plazo teórico otorgado al comprador por culpa del efecto alargamiento; y eso que en este ejemplo no se puede decir que ha existido morosidad por parte del cliente.

Los riesgos del crédito comercial derivados del incremento de las cuentas de clientes

Hay que tener en cuenta que las cuentas de clientes a cobrar representan un importante empleo de recursos a corto plazo mayoritariamente provenientes de créditos bancarios; este fenómeno que afecta al aspecto financiero del balance de la empresa proveedora ya que implica una ampliación de sus obligaciones. Por consiguiente, el volumen total de créditos comerciales que puede conceder una empresa viene condicionado por su propia estructura financiera y a sus posibilidades para obtener recursos financieros a corto plazo para financiar –o si se prefiere refinanciar– las cuentas de clientes. Un incremento del realizable provocado por un aumento de los derechos de cobro de clientes supone para la empresa la necesidad de obtener mayores fondos que le permitan financiar este elemento patrimonial del activo circulante. Esta circunstancia implica por un lado un coste financiero adicional para la empresa, y por otro lado impide que los



recursos utilizados para financiar las cuentas de clientes puedan ser utilizados para otros fines más rentables para la compañía. Para hacer frente a esta situación las empresas tienen varias opciones:

- Una alternativa que tienen las empresas es conseguir repercutir la cuestión en sus propios proveedores, es decir renegociando las condiciones de pago y consiguiendo plazos de pago más dilatados. No obstante, con frecuencia los proveedores no están dispuestos a conceder plazos de pago más largos, o si lo hacen es a cambio de aumentar los precios de los productos suministrados o de anular los descuentos y bonificaciones por pronto pago que aplicaban en las anteriores condiciones de pago.
- Otra alternativa es poder financiar las cuentas de clientes con los flujos de caja provenientes de sus tesorerías, pero en la práctica las empresas no suelen generar suficientes excedentes de fondos para financiar los créditos comerciales.
- Otra vía para es obtener liquidez de los propios créditos comerciales con el fin de refinanciar las cuentas de clientes. Esta operación se le denomina "movilización de los saldos de clientes" y consiste fundamentalmente en convertir en líquidos los montos inmovilizados a corto plazo en las cuentas pendientes de cobro de los clientes. La movilización de los créditos de clientes se puede conseguir recurriendo al descuento de efectos, cesión de créditos o al factoring, pero esta posibilidad de refinanciación presenta el inconveniente de tener elevados costes financieros y depender de la discrecionalidad de las entidades bancarias.
- Otra alternativa es la de conseguir un aumento de los recursos propios o de los recursos ajenos a largo plazo; pero para la mayoría de las empresas es muy difícil obtener recursos estables que puedan mejorar su estructura de balance.
- Y la última alternativa –que en la práctica empresarial es la más frecuente– es que las empresas han de acudir a las entidades bancarias para la obtención de créditos a corto plazo con coste – como pueden ser las pólizas de crédito– para financiar sus créditos a clientes.

Por consiguiente, si las empresas optan por esta última opción, surgen nuevos riesgos que son: por un lado, el aumento del endeudamiento a corto con coste, y por el otro tener que hacer frente al abono de nuevos intereses financieros.

Los riesgos de flujos de tesorería



Para la mayoría de las empresas el cobro de las ventas supone la más importante fuente de ingresos para sus tesorerías. Pero hay que tener en cuenta que no es posible establecer con absoluta certeza la fecha de pago de los créditos comerciales, por lo que la empresa proveedora está expuesta a tensiones de tesorería si los pagos de las facturas no se hacen en las fechas previstas y además existe un riesgo de ruptura de tesorería si una parte importante de los clientes no pueden satisfacer sus débitos a su vencimiento.

La gestión del riesgo comercial

Los cuatro determinantes básicos del nivel de riesgo de una transacción comercial son el importe, el plazo de cobro, la solvencia del cliente y el medio de pago utilizado. La misión del departamento de credit management es la de reducir el riesgo de crédito comercial, o sea conseguir que todos los créditos otorgados a los clientes sean cobrados en los plazos convenidos. El riesgo se puede minimizar mediante unas estrategias de riesgo apropiadas y la aplicación de unas políticas de riesgo adecuadas a la coyuntura económica y a los objetivos de la empresa.

El departamento de credit management gestiona el riesgo de clientes en varios niveles:

- en primer lugar, seleccionando a los clientes que son merecedores de un crédito comercial y discriminando a los compradores insolventes o malos pagadores.
- En segundo lugar, evaluando el nivel de riesgo que se puede mantener con cada cliente asignándole un límite de riesgo
- En tercer lugar, controlando el riesgo vivo, procurando minimizarlo y actuando prematuramente para prevenir posibles aumentos del riesgo.
- En cuarto lugar, transfiriendo el riesgo a terceros utilizando el seguro de créditos o el factoring.

Los costes que genera el crédito comercial

El crédito otorgado a los clientes provoca a las empresas proveedoras cuatro tipos distintos de costes:

- Las pérdidas directas provocadas por los créditos incobrables
- El coste de los recursos empleados en la financiación de los créditos de clientes durante el tiempo transcurrido desde la venta hasta el cobro de la transacción comercial.
- Los gastos de gestión; en este grupo entran los costes administrativos de la gestión y control de las cuentas de clientes, los costes originados por la



tramitación de los diferentes medios de pago, los gastos de cobranza, los costes de la gestión de cobro y los producidos por las gestiones recuperatorias.

- Los costes derivados de la prevención y cobertura de los riesgos de crédito.

El control y análisis de estos costes servirá al departamento de créditos como guía para conocer la eficiencia de su gestión. La comparación de los datos obtenidos en diferentes períodos permite que la empresa pueda evaluar los resultados de las medidas correctoras adoptadas en un momento dado. Asimismo, una empresa puede comparar sus costes de crédito con los del sector (o subsector) al que pertenece con el fin de verificar si está dentro de los límites normales o por el contrario está por encima de la media sectorial.

La tipología de riesgos financieros derivados del crédito comercial: los riesgos primarios y secundarios.

En el trabajo diario los responsables del crédito comercial tienen enfrentarse a un conjunto de riesgos y contingencias que son inherentes a la gestión del crédito comercial y que muchas veces pasan desapercibidos para su entorno empresarial más inmediato y no digamos para el resto de la empresa. Las tareas cotidianas de los responsables de la gestión de riesgos son mucho más complejas de lo que los profanos piensan, puesto que los credit managers han de asumir una serie de responsabilidades dentro de su área de gestión que les obligan a tomar importantes decisiones para la rentabilidad y seguridad financiera de sus empresas. No obstante, los credit managers no pueden perder de vista que uno de sus principales objetivos es coadyuvar al incremento de las ventas puesto que el crédito es un instrumento para conseguir aumentar el volumen de negocio.

Asimismo, los credit managers han de abordar de forma habitual una amplia serie de riesgos y conflictos que suponen un reto diario poco conocido por las empresas. En muchas ocasiones el gerente de créditos se encuentra ante complicadas disyuntivas por lo que ha de tomar decisiones difíciles basándose en su experiencia e incluso a veces en su intuición. Un error de decisión del credit manager puede suponer en estos casos un coste económico importante para la empresa o puede entrañar repercusiones en las relaciones comerciales.

El credit manager debe dominar el difícil arte del equilibrio entre distintas fuerzas dentro de la empresa, que en muchas ocasiones son antagónicas, haciendo de bisagra entre los distintos departamentos, y particularmente entre comercial y finanzas.

Los riesgos y problemas que deberán gestionar los credit managers se pueden dividir en dos grandes grupos según su tipología:

- * A) Riesgos financieros propiamente dichos



* B) Riesgos derivados de conflictos de gestión

A). - La gestión de los riesgos financieros

A continuación, se van a describir y estudiar cada uno de estos grandes grupos de riesgos, pero en primer lugar vamos a ver un resumen de los distintos riesgos financieros en la empresa. Los riesgos financieros del realizable formado por las cuentas de clientes se pueden dividir en dos subgrupos que son:

→ a) Riesgos primarios

→ b) Riesgos secundarios

a) Riesgos primarios

En este grupo se incluyen aquellos riesgos directamente relacionados con la gestión del crédito cliente. A su vez los riesgos primarios se clasifican en 2 apartados que son:

a1) Riesgos de incobrable

a2) Riesgos de morosidad

b) Riesgos secundarios

Estos riesgos surgen como las consecuencias financieras de los riesgos primarios sobre la rentabilidad y las necesidades de aumentar las necesidades de financiación aumentando pasivo circulante con coste. Los riesgos secundarios se dividen en:

b1) Riesgos de rentabilidad

b2) Riesgos de liquidez

a) Los riesgos primarios

En definitiva, tenemos que los riesgos primarios están divididos en dos apartados: los riesgos de incobrable y los riesgos de morosidad. A continuación, se van a estudiar cada uno de ellos.

a-1) Los riesgos de incobrable

Estos riesgos se derivan de las posibilidades de fallido por impago definitivo provocado por la insolvencia total del cliente. También puede darse el caso que el comprador sea solvente y pudiera pagar el importe adeudado, pero que exista una negativa a pagar la deuda por tratarse de un moroso profesional. Evidentemente todas las empresas asumen este riesgo al conceder un crédito comercial o al consentir un pago aplazado por la entrega de bienes o prestación de servicios.



Este tipo riesgo se puede producir de 2 posibles maneras

- Cuando el cliente incumple totalmente la obligación de pago
- Cuando el cliente realiza el pago mediante la entrega de un documento mercantil que carece de fondos y resulta incobrable

a-2) Los riesgos de morosidad

Estos riesgos corresponden a los retrasos en el pago pasado el vencimiento de la factura. No hay que olvidar que en España un 40% de las facturas son pagadas con retraso. El riesgo de morosidad tiene un efecto perverso ya que aumenta el riesgo de incobrable puesto que el riesgo aumenta con el paso del tiempo y además genera costes financieros suplementarios al tener el proveedor que financiar durante un mayor plazo los saldos de clientes vencidos y pendientes de cobro.

b) Los riesgos secundarios

En cuanto a los riesgos secundarios no hay que olvidar que aparecen como un efecto directo de los riesgos primarios y en realidad son las consecuencias financieras que causan los riesgos primarios sobre la rentabilidad y los costes financieros de la empresa. Dentro de los riesgos secundarios existen 2 apartados que son:

- 1) los riesgos de rentabilidad
- 2) los riesgos de liquidez

A continuación, se van a detallar las características de cada uno de estas dos clases de riesgos secundarios.

1) Los riesgos de rentabilidad

Una consecuencia directa de los riesgos de incobrable es que lastran la rentabilidad de la empresa y tienen consecuencias financieras en la cuenta de resultados. Los riesgos ligados a la rentabilidad son:

- los costes financieros generados por los intereses pagados por el pasivo a corto que financia las cuentas clientes
- las pérdidas directas y provisiones provocadas por las insolvencias definitivas



- los gastos de gestión necesarios para gestionar y administrar las cuentas de clientes

2) Los riesgos de liquidez

La otra consecuencia del crédito comercial y por lo tanto del riesgo de clientes es la necesidad permanente de obtener recursos financieros que deben ser invertidos en los saldos de clientes. Por lo tanto, por un lado, la empresa constantemente debe buscar pasivo a corto con coste, lo que supone una negociación con las entidades bancarias para conseguir créditos a corto mediante pólizas, descuento comercial o factoring. En muchos casos el riesgo de liquidez aparece al no poder obtener los recursos financieros con la suficiente rapidez, lo que provoca a las empresas serios problemas de tesorería. En ocasiones las entidades crediticias pueden unilateralmente recortar las líneas de crédito a las empresas, lo que las dejan en una situación de crisis de liquidez. Otro riesgo de liquidez aparece cuando por un insuficiente flujo de cobros a clientes se producen tensiones de tesorería que ponen en un serio aprieto a la empresa. No hay que olvidar que los problemas de liquidez son una de las causas habituales de las suspensiones de pagos en España.

La gestión de los riesgos derivados de conflictos de gestión

No hay que olvidar que aparte de los riesgos financieros puros, la gestión del crédito comercial provoca otra serie de riesgos derivados de las tensiones y conflictos con otros departamentos de la propia empresa y con los propios clientes. Estos conflictos se producen habitualmente como resultado de las actividades del departamento de credit management al cruzarse y relacionarse con las funciones de otros departamentos.

Los riesgos derivados de los conflictos y tensiones de la gestión del crédito comercial se pueden clasificar en 4 apartados que son:

- 1) Los riesgos con el departamento comercial
- 2) Los riesgos con el departamento de administración
- 3) Los riesgos de organización
- 4) Los riesgos de gestión del crédito comercial



Capítulo 3.- Los costes financieros del crédito comercial y de los impagos

Los costes financieros de vender a crédito

Un conocido aforismo dice que: “no hay nada gratis en este mundo” y un axioma en finanzas preceptúa que: “el dinero con el paso del tiempo pierde valor”. No hay que olvidar nunca estas dos sentencias puesto que las empresas que venden a crédito incurren en una serie de costes. Esto se debe a que la mayoría de las empresas financian una gran parte de sus ventas con créditos bancarios a corto. En otras palabras, las empresas que otorgan créditos a sus compradores se suelen tener que endeudar con terceros para poder financiar las inversiones en saldos de clientes ya que no disponen de suficiente fondo de maniobra para financiar las necesidades de fondos que suponen las ventas a crédito ni generan suficiente cash flow para sufragar las nuevas operaciones. Las cuentas de clientes representan una de las inversiones más importantes del activo de las empresas y en muchas ocasiones son el primer uso de fondos de la empresa.



Por consiguiente, las empresas que venden a crédito han de soportar los costes financieros que suponen la inversión en cuentas de clientes pendientes de cobro, puesto que por lo general las compañías no disponen de recursos propios –o de recursos financieros básicos– suficientes para financiar la masa que representan los derechos de cobro a clientes y deben recurrir al crédito bancario. La función financiera debe evaluar el coste para el proveedor de las operaciones con pago aplazado, puesto que, si la empresa ha agotado su capacidad de obtener recursos propios, deberá cubrir las necesidades de inversión de su activo circulante con pasivo a corto con coste. El área financiera deberá calcular el coste de los recursos financieros y tiene que existir una relación adecuada entre el retorno que la empresa espera obtener de las inversiones efectuadas en la operación a crédito y el coste medio de los recursos empleados. Una máxima en finanzas dicta que si de una inversión en activos equivalente a un euro, la compañía espera obtener un margen de cinco céntimos por euro, entonces debe conseguir una financiación que le cueste menos de cinco céntimos por cada euro.

Los costes que engendra el crédito interempresarial

El crédito otorgado a los clientes provoca a las empresas proveedoras cuatro tipos distintos de costes:

- Las pérdidas directas provocadas por los créditos comerciales incobrables
- El coste de los recursos empleados en la financiación de los créditos de clientes durante el tiempo transcurrido desde la venta hasta el cobro de la transacción comercial.
- Los gastos de gestión; en este grupo entran los costes administrativos de la gestión y control de las cuentas de clientes, los costes originados por la tramitación de los diferentes medios de pago, los gastos de cobranza, los costes de la gestión de cobro y los producidos por las gestiones recuperatorias.
- Los costes derivados de la prevención y cobertura de los riesgos de crédito.

El control y análisis de estos costes servirá al departamento de créditos como guía para conocer la eficiencia de su gestión. La comparación de los datos obtenidos en diferentes períodos permite que la empresa pueda evaluar los resultados de las medidas correctoras adoptadas en un momento dado.

El efecto de la concesión de créditos a clientes en los beneficios de las empresas y en su liquidez

Por tanto, cuanto mayor sea el plazo de cobro que han de soportar las empresas, mayor será la masa de cuentas a cobrar que tendrá en sus balances, y por consiguiente mayor será el coste financiero que experimentará. Para ver la repercusión de los períodos de cobro en los costes financieros y en la rentabilidad de las empresas vamos a ver en el ejemplo siguiente el impacto del



coste del crédito en 5 compañías diferentes que facturan lo mismo: 12 millones de euros pero que tienen plazos medios de cobro muy distintos. Vamos a suponer que ninguna de ellas repercute en sus precios finales los costes de financiación de las ventas. Asimismo, se parte del supuesto que las 5 empresas tienen el mismo margen de beneficios que en este caso es del 5% sobre ventas. Además, las 5 empresas tienen que abonar a las entidades bancarias el mismo tipo de interés para financiar a sus clientes y soportar la misma inflación anual. La tasa financiera resultante de sumar el interés bancario con el coste de la inflación es del 6% anual.

En primer lugar, vamos a ver las condiciones comerciales y períodos medios de cobro que tiene cada una de las 5 empresas con todos sus clientes.

Nombre de la empresa	Condiciones de pago ofrecidas a todos sus clientes
Alfa S.L.	Al contado
Beta S.L.	Al contado con descuento por pronto pago del 2%
Gama S.L.	Pago a 30 días fecha factura
Delta S.L.	Pago a 60 días fecha factura
Épsilon S.L.	Pago a 90 días fecha factura

Seguidamente vamos a ver el impacto en la cuenta de resultados de cada una de las empresas en función de las condiciones aplicadas en sus ventas.

Importes en miles de euros.

Empresas	Alfa S.L	Beta S.L	Gama S.L	Delta S.L	Epsilon S.L
Ventas Anuales	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Saldo deudor	0	0	1.000	2.000	3.000
Beneficio AICF*	600	600	600	600	600
Coste finan.	0	(240)	(60)	(120)	(180)
Beneficio Neto	600	360	540	480	420
Bº / ventas	5%	3%	4,5%	4%	3,5%

AICF**Beneficio antes de intereses y costes financieros

El coste oculto para el proveedor a la hora de otorgar un crédito a un cliente

¿Cuál es el coste de conceder un crédito para un proveedor?

En el ejemplo siguiente vamos a ver el coste que supone a la empresa Garadna S.L., la concesión de un crédito de 20.000 euros a un cliente que pagará la factura 90 días después de haberse realizado la entrega de la mercancía. Partimos del



principio que Garadna S.L. financia con líneas de crédito las inversiones en cuentas de clientes y el tipo de interés medio que ha de abonar a los bancos para la obtención de recursos a corto plazo es del 6% tasa anualizada.

Para el cálculo empírico del coste financiero utilizamos una fórmula sencilla basada en el interés simple:

Coste de financiación = Importe crédito x (plazo pago / 360) x Tasa de interés

Coste financiación = 20.000 x 0.25 x 0,06 = 300 euros

Por consiguiente, el coste que ha de soportar Garadna S.L. para financiar esta venta a crédito es de 300 euros, monto nada despreciable si tenemos en cuenta que representa el 1,5% del importe de la factura.

Los costes de aplazamiento cuantificados

Con el fin de que todos los empleados implicados en la gestión del crédito cliente estén concienciados de la importancia de los plazos de pago es conveniente que las empresas tengan una tabla con los cálculos de coste de aplazamiento según los importes de la operación y el plazo otorgado al cliente para pagar. El tipo de interés que se aplica en los cálculos ha de ser el coste medio ponderado de los recursos financieros utilizados para las inversiones en el activo circulante. Esta simple tabla ayudará a los empleados de la empresa a darse cuenta de la repercusión que tiene en la cuenta de resultados de la empresa cada venta a crédito en función del aplazamiento que se concede al cliente. Este método permite sensibilizar a los comerciales de la importancia de moderar los plazos de pago otorgados a clientes. A continuación, se presenta una tabla con los cálculos de coste de aplazamiento, tomando un interés medio ponderado del capital del 7% y tres plazos diferentes: 30, 60 y 90 días. Por supuesto los tipos de interés pueden variar según la coyuntura económica o el país, el ejemplo es simplemente una propuesta ilustrativa.

Coste de financiación = Importe crédito x (plazo pago / 360) x Tasa de interés

Tabla del coste del dinero a un interés del 7% anual en función al importe y plazo pago

IMPORTE	Pago a 30 días	Pago a 60 días	Pago a 90 días
100	0,58	1,17	1,75
500	2,92	5,83	8,75
1.000	5,83	11,67	17,50
2.000	11,67	23,33	35,00
5.000	29,16	58,33	87,50
10.000	58,33	116,67	175,00
25.000	145,83	291,67	437,50
50.000	291,67	583,33	875,00
100.000	583,33	1.166,67	1.750,00



Los costes provocados por la morosidad en los pagos de las facturas

Las tensiones de tesorería provocadas falta de liquidez

Otra consecuencia de la morosidad es la aparición de tensiones de tesorería provocados por el insuficiente flujo de fondos al fallar la previsión de cobros que había hecho el tesorero. Asimismo, la disminución del flujo de cobros pone en dificultades la tesorería de la empresa e impide a la empresa atender sus propios compromisos de pago. Consecuentemente la necesidad de obtener liquidez a corto para cubrir las necesidades puntuales de tesorería obliga a las empresas afectadas por la morosidad a solicitar urgentemente a los bancos los fondos necesarios para salir del apuro. La morosidad también tiene repercusiones de tipo económico financiero en las empresas que la sufren, siendo las más relevantes:

- El alargamiento del período medio de maduración del negocio y del ciclo de caja
- El alargamiento del ciclo de caja que implica un aumento de las necesidades operativas de fondos
- Un incremento desproporcionado del realizable por culpa del aumento de las cuentas por cobrar y saldos vencidos de clientes.
- Un aumento del activo circulante al incrementarse las partidas de clientes con las cuentas vencidas e impagadas
- El incremento del circulante neto en el balance que supone un aumento de las necesidades de financiación del activo circulante y un incremento de los costes financieros
- Un incremento del pasivo a corto con coste en forma de créditos bancarios utilizados para financiar los saldos de clientes vencidos y no cobrados
- Un aumento de los costes financieros provocados por los retrasos en el pago y otros gastos adicionales
- Un desequilibrio financiero y de la estructura del balance de la compañía
- Una imagen financiera negativa en los análisis de estados financieros
- Costes financieros adicionales por el coste de saldos compensatorios exigidos por los bancos al haber aumentado los impagados y las devoluciones de efectos.
- Una disminución del beneficio neto
- Un descenso de la rentabilidad empresarial



Gastos que provocan los impagados

- Gastos bancarios de devolución de efectos
- Gastos administrativos para la gestión de los impagados
- Gastos en recogida de información financiera sobre clientes
- Gastos en empresas de recobro
- Gastos de gestión de cobro, desplazamientos, teléfono, correo, personal

Algunos factores que influyen sobre el impacto de la morosidad

La morosidad no perjudica por igual a todas las empresas; existen determinados factores que pueden aumentar o amortiguar el impacto causado por la morosidad de forma que los perjuicios no tienen la misma repercusión. Los principales factores son:

- La dimensión de la empresa
- Los tipos de interés
- El mercado y a la actividad comercial
- El margen de beneficios aportado por los productos o servicios comercializados

El efecto de los impagados en función de la dimensión de la empresa

Antes que nada, es importante señalar que una empresa se resiente más por culpa de los impagados cuánto más pequeña es. Las empresas grandes y bien capitalizadas tienen suficientes recursos financieros para afrontar los impagados, y además suelen tener los riesgos bien diversificados, con lo que pueden diluir el efecto provocado por un impago elevado. Pero para una empresa pequeña un solo impago importante puede suponer entrar en una situación de crisis. Por lo tanto, el impacto que provocan los impagados en una empresa pequeña puede ser letal, ya que una empresa pequeña no puede soportar un quebranto como lo hace una empresa grande. Por consiguiente, idénticas cantidades de impagados pueden suponer, en el caso de una empresa grande un pequeño perjuicio económico, pero significan la quiebra de una empresa pequeña. La conclusión es que las empresas pequeñas deben tomar mayores precauciones a la hora de conceder créditos comerciales y cobrar las facturas puesto que se juegan su propia supervivencia.

Como se ha dicho los problemas de cobro y la morosidad pueden provocar el cierre y desaparición de las empresas afectadas. Sobre todo, son las pequeñas y medianas empresas las que pueden desaparecer por culpa de los problemas de cobranza, puesto que un quebranto de cierta magnitud puede dejar definitivamente fuera de combate a una pequeña empresa, mientras que una empresa más grande puede superar la situación gracias a disponer de mayores



recursos económicos. Mientras las grandes empresas son capaces de absorber los costes producidos por los incobrables, los negocios más pequeños pueden verse obligados a cesar en sus actividades. Este fenómeno se pudo comprobar en los estudios realizados por la UE sobre las consecuencias de la morosidad se comprobó que las pymes son las más perjudicadas. Asimismo, se detectó que el 25% de los quebrantos empresariales de las pymes –quiebras, suspensiones o cierres de empresas– son provocados por problemas de cobro.

El impacto de la morosidad en relación con los tipos de interés

La morosidad ocasiona un coste financiero ya que las empresas deben financiar durante un período adicional los saldos de clientes no cobrados al vencimiento. Este coste que se produce como consecuencia del atraso en el cobro de las facturas aumenta si los tipos de interés son elevados y disminuye si los tipos son bajos. Por este motivo las épocas en que los tipos de interés son elevados, el perjuicio económico provocado por la morosidad resulta mayor que cuando los tipos son bajos. Asimismo, hay que tener en cuenta que las empresas de dimensión reducida no podrán obtener los mismos tipos de interés bancario que consiguen las empresas más grandes, y tendrán que soportar un mayor coste de financiación.

La influencia del mercado y de la actividad comercial

La situación del mercado en el que se desarrolla la actividad de la empresa y el sector en el que se encuentra ejercen una influencia directa en las consecuencias de la morosidad. Una empresa que pueda compensar enseguida las pérdidas ocasionadas por un cliente moroso haciendo una o varias operaciones con clientes solventes puede salir airoso de un quebranto puntual. Por el contrario, si el mercado no favorece la realización de nuevas operaciones, la empresa que ha sufrido el percance no podrá superar la situación con rapidez y su situación económica se agravará.

El perjuicio causado por la morosidad en función al margen de beneficios

La empresa que no consigue el cobro de una venta realizada sufre irremediabilmente una pérdida económica pura que equivale al coste del producto vendido. Asimismo, sufre un lucro cesante que es el margen comercial que ha dejado de percibir o sea el beneficio que hubiera proporcionado la venta. Por supuesto en el marco teórico de un mercado dominado por los vendedores en el que la empresa tuviera todos sus productos vendidos de antemano –o sea que pudiera vender toda su producción y tuviera su capacidad de fabricación, de comercialización y de distribución plenamente ocupadas– se podría considerar la pérdida del incobrable como el coste del bien vendido más el beneficio que ha dejado de percibir. Por consiguiente, un impagado significa para la empresa afectada la pérdida directa de la inversión realizada en la mercancía vendida y no cobrada y el no poder obtener el beneficio esperado. No obstante, hay empresas que, para calcular el perjuicio económico causado por el crédito



incobrable, siempre tienen en cuenta el margen neto perdido en la operación comercial que no ha llegado a buen fin.

No obstante, cualquiera que sea el criterio para calcular la pérdida directa de los créditos fallidos, es necesario sumar a este importe el coste de los recursos empleados en la financiación del crédito irrecuperable, es decir el coste que ha representado para la empresa haber financiado el importe impagado desde la venta hasta su contabilización definitiva como incobrable. En el supuesto que la empresa hubiera empleado capitales propios para financiar los créditos comerciales, habría que tener en cuenta el coste de oportunidad de dichos fondos, ya que han permanecido totalmente improductivos.

Evidentemente cuando mayor sea el margen de beneficios en proporción al precio de venta del producto, menor será la repercusión del crédito incobrable sobre el resultado de la empresa. Y por consiguiente menor será el esfuerzo comercial requerido para compensar el quebranto sufrido por la empresa ante el crédito fallido. A las empresas que tienen el privilegio de pertenecer a este grupo, les basta realizar unas cuantas nuevas operaciones comerciales (o una sola) para recuperar la pérdida producida por el crédito incobrable.

Por el contrario, las empresas que mantienen el margen comercial muy reducido con relación al coste del producto comercializado, sufren mayores pérdidas reales en caso de no cobrar la venta, siendo el lucro cesante una parte mínima con relación a la inversión total. Por este motivo las empresas con márgenes muy reducidos sobre ventas, deben ser todavía más cuidadosas en la prevención de posibles impagados, puesto que la repercusión financiera en sus cuentas de resultados será proporcionalmente mucho mayor. Estas empresas deberán realizar un esfuerzo suplementario muy importante para conseguir la cobertura de los créditos incobrables. Este tipo de empresas es mucho más vulnerable ante la morosidad puesto que se juegan la supervivencia en caso de aumentar el índice de fallidos incobrables.

En muchas ocasiones para una empresa perteneciente a esta categoría, el impagado de un solo cliente moroso puede suponer la pérdida de todo el beneficio acumulado anual, puesto que para compensar la pérdida producida por el crédito incobrable se ha de aplicar el beneficio obtenido del resto de las operaciones comerciales a lo largo del año. Esta circunstancia es en ocasiones el mal menor, ya que para muchas empresas la morosidad de varios clientes (o de uno solo), puede provocar una situación de insolvencia transitoria tan importante que les obliga a presentar de una suspensión de pagos o lo que es todavía peor, al cierre definitivo del negocio.

La cuantificación de los costes financieros de los retrasos en los pagos y otros gastos adicionales

Como hemos visto anteriormente un aumento de la morosidad provoca un alargamiento del Período Medio de cobro, y en consecuencia implica un aumento de los saldos medios de clientes que figuran en el realizable, lo que supone un aumento de las necesidades operativas de fondos y por ende significa un incremento de las necesidades de financiación del activo circulante. Por



consecuencia este incremento de las cuentas de clientes obliga a la empresa a buscar mayor financiación bancaria a corto.

Como ejemplo para ilustrar este problema, vamos a ver el caso de la empresa Bator S.A., que tiene unas ventas anuales de 10.000.000 de euros y un PMC es de 85 días. Con un PMC de 85 días esta empresa tiene una inversión permanente en saldos de clientes de:

$$(10.000.000 \times 85) / 360 = 2.361.111 \text{ euros}$$

La empresa Bator S.A. tiene que financiar todo su realizable con recursos ajenos a corto con coste (créditos bancarios) y tiene que abonar un coste medio anual ponderado por los recursos financieros a corto del 5%.

El coste financiero anual que supone la inversión de 2.361.111 euros en cuentas de clientes es:

$$2.361.111 \times 0,05 = 118.055,55 \text{ euros}$$

Ahora bien, si por culpa de la morosidad de los clientes el Período Medio de Maduración (PMC) de la empresa Bator S.A. se alarga al cabo de un año en 15 días y pasa a ser de 100 días, la inversión que llega a tener la empresa Bator S.A. en saldos de clientes es de:

$$(10.000.000 \times 100) / 360 = 2.777.778 \text{ euros}$$

Y el coste financiero anual que supone la inversión de 2.777.778 euros en cuentas de clientes es:

$$2.777.778 \times 0.05 = 138.889 \text{ euros}$$

Por consiguiente, la morosidad ha provocado a la empresa Bator S.A. un considerable aumento del coste financiero que ha pasado de ser de 118.055,55 euros a ser de 138.889 euros; o sea el coste de financiación de los créditos comerciales ha aumentado en 20.833,45 euros

Los demás costes provocados por la morosidad y otros gastos adicionales

El principal coste de la morosidad corresponde al coste financiero que se origina debido al retraso en el pago de los deudores. Pero además de los intereses pagados a las entidades bancarias por los fondos empleados en financiar durante más tiempo de lo previsto las ventas a crédito de sus clientes, los costes más importantes que provoca la morosidad a las empresas son:

- ▶ El coste de oportunidad de no haber podido disponer del dinero de la venta realizada antes y consecuentemente haber perdido la posibilidad de reinvertirlo en el negocio o en otras inversiones temporales.
- ▶ La pérdida del valor del dinero provocado por la inflación
- ▶ Los gastos de gestión de cobro necesarios para conseguir la recuperación del crédito impagado



La inflación hace perder valor al dinero.

Un coste que no hay que olvidar es la pérdida de valor adquisitivo que se produce cuando la empresa no puede cobrar la factura en la fecha del vencimiento contractual. Aunque el cliente pague la totalidad de la factura, se produce una pérdida de valor adquisitivo, en función a los días transcurridos hasta que el cliente abona íntegramente la factura impagada.

En el caso que se produzca un impago de 10.000 euros, y el cliente se demore tres meses en liquidar la deuda, el proveedor cobra la suma adeudada en unidades monetarias, pero el valor que representan las monedas ingresadas en su caja no es el mismo que hace 90 días. Esto es lógico si uno se hace la siguiente pregunta: ¿Cómo se mide el valor de una moneda?; la respuesta es “por su poder de compra”. Bajo este punto de vista no puede considerarse que los 10.000 euros cobrados tres meses más tarde tengan el mismo valor adquisitivo que en la fecha teórica del vencimiento de pago, puesto que en la práctica se debe medir el valor de una moneda en relación a la cesta de la compra que sirve para calcular el IPC. El mejor patrón que tenemos para ver el valor de una unidad monetaria es la cesta de la compra. Por supuesto en fases de la economía en las que existe una fuerte inflación y un aumento generalizado de los precios, la morosidad de los clientes es todavía más perjudicial.

Un método empírico para evaluar el coste de la morosidad

Un método empírico muy sencillo que el autor de esta obra propone para calcular de forma aproximada los costes que provoca la morosidad es el de establecer una tasa de coste de la morosidad del 6% anual (Esta tasa está establecida para el año 2014 en España y sujeta a cambios futuros según la coyuntura, evolución de los tipos de interés y de la inflación. En otros países la tasa debe adaptarse a los tipos de interés e inflación; por ejemplo, Venezuela la tasa debería de ser del 400%).

Esta tasa incluye el coste financiero que le supone a la empresa la financiación adicional y la pérdida del valor adquisitivo provocado por la inflación. Además, esta tasa del 6% anual es fácil convertirla dividiéndola por 12 en un 0,5% mensual y de este modo se puede incrementar en un 0,5% el valor de la factura impagada por cada mes de retraso. Así pues, para tener una idea bastante aproximada del coste que supone la morosidad, se puede incrementar en un 0,5% el importe de la factura por cada 30 días que transcurren sin poder cobrarla.

En la tabla que aparece a continuación se refleja el coste financiero que representa la morosidad cuando se produce el impago de una factura de 10.000 euros en función de los meses que transcurren hasta que se consigue el cobro.

Tabla coste financiero de la morosidad aplicando tasa anual 6% de una factura de 10.000 euros

Nº de meses crédito	Coste financiero	Importe final
1	50	10.050
2	100	10.100
3	150	10.150



4	200	10.200
5	250	10.250
6	300	10.300

Coste de la morosidad según importe del impago y antigüedad

Para ver el coste que representa a un acreedor una factura impagada en función del tiempo transcurrido hasta que la consigue recobrar, vamos a ver el importe que supone un retraso de 30, 60 y 90, 120, 150 y 180 días respectivamente en el cobro de una factura, en función del monto del impago. El coste de la morosidad para la empresa teniendo en cuenta los fondos empleados para financiar su circulante y la depreciación del dinero que provoca la inflación, es de una tasa del 6% anual

La fórmula utilizada para el cálculo es:

Coste de la morosidad = Importe crédito x (retraso pago en días / 360) x Tasa de morosidad

Coste de la morosidad en función a los días transcurridos desde el impago hasta el cobro, aplicando una tasa de morosidad del 6% anual

Importe del impago / días de retraso	30	60	90	120	150	180
100,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	3,00
500,00	2,50	5,00	7,50	10,00	12,50	15,00
1.000,00	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00	30,00
2.000,00	10,00	20,00	30,00	40,00	50,00	60,00
5.000,00	25,00	50,00	75,00	100,00	125,00	150,00
10.000,00	50,00	100,00	150,00	200,00	250,00	300,00
25.000,00	125,00	250,00	375,00	500,00	625,00	750,00
50.000,00	250,00	500,00	750,00	1.000,00	1.250,00	1.500,00
100.000,00	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00
250.000,00	1.250,00	2.500,00	3.750,00	5.000,00	6.250,00	7.500,00
500.000,00	2.500,00	5.000,00	7.500,00	10.000,00	12.500,00	15.000,00

Importes en euros

Ejemplo

Consecuentemente según la tabla el coste que genera el impago de una factura de 25.000 euros y que el cliente paga con 3 meses de retraso se eleva a los 375 euros.



El coste financiero provocado por la morosidad de los clientes

Consiguientemente de lo visto anteriormente se desprende que – además de tener en cuenta los otros dos costes– las empresas deben tener siempre en cuenta el coste financiero de la morosidad ya que es suele ser el más elevado. Un axioma en finanzas preceptúa que cada día que transcurre, desde el vencimiento de la factura hasta que se cobra, la empresa incurre en un coste financiero. Esto es así puesto que una vez vencido el plazo contractual de cobro, si el cliente no ha abonado la factura, el proveedor debe continuar financiando la operación comercial. Esta financiación extraordinaria no había sido prevista por el proveedor en el momento de realizar la venta. Consiguientemente la empresa proveedora tiene un saldo de clientes que sigue en el realizable, pasado el vencimiento de cobro, y que debe continuar financiando con recursos financieros; recursos que en la mayoría de los casos tienen su origen en el exigible a corto con coste. Y si la empresa ha financiado sus créditos a clientes con créditos bancarios a corto, el coste financiero adicional que provoca la morosidad del cliente a la hora de pagar la factura, disminuirá considerablemente el beneficio esperado por la venta. Por consiguiente, cuanto más tarde el cliente en pagar el débito comercial, más oneroso resultará para el proveedor la financiación de esta partida.

Para calcular el coste que supone el retraso en el pago de una factura se puede utilizar la siguiente ecuación basada en el interés simple.

Coste de morosidad = Importe crédito en mora x (días de atraso/ 360) x coste de los recursos

El cálculo diario del coste de los impagados y retrasos en el cobro de las facturas

El retraso en poder cobrar una factura siempre tiene un coste; aunque el retraso sea pequeño debemos de contabilizar un coste. Incluso una demora en el pago de un solo día supone un coste para el acreedor. En la tabla que aparece a continuación se refleja el coste financiero adicional que supone para la empresa acreedora cobrar con retraso una factura de 10.000 euros en función de los días que transcurren hasta que se consigue el cobro. La tabla indica el coste financiero en función a los días que se tardan en el cobro y suponiendo en todo momento que el coste medio ponderado de los recursos empleados en la financiación del activo circulante y el coste de la inflación sea del 6%.

Cuadro

Coste financiero aproximado que representa a la empresa la demora en el pago por parte del cliente de una factura de 10.000 euros en función a los días de



retraso que transcurren desde el vencimiento, aplicando una tasa de morosidad al 6% anualizada

Días de retraso Importe en euros del coste

Tasa de morosidad al 6% anualizada

1,00	1,67
2,00	3,33
3,00	5,00
4,00	6,67
5,00	8,33
6,00	10,00
7,00	11,67
8,00	13,33
9,00	15,00
10,00	16,67
11,00	18,33
12,00	20,00
13,00	21,67
14,00	23,33
15,00	25,00
30,00	50,00
60,00	100,00
90,00	150,00
120,00	200,00
150,00	250,00
180,00	300,00



360,00

600,00

Gracias a la tabla podemos ver el coste que se devenga en función a los días que transcurren sin que el proveedor haya ingresado el importe de la factura en su tesorería. Y además que incluso 1 día de retraso implica un coste para la empresa acreedora. Toda factura no cobrada tiene un contador virtual en números rojos, que va marcando un coste financiero diario para el proveedor. Este marcador sólo se puede parar si se cobra en efectivo la deuda. Hay que hacer notar que el moroso también tiene un contador, pero que, en vez de números rojos, le marca números negros, puesto que el contador le está indicando un beneficio financiero que obtiene a costa del acreedor. Por tanto, al deudor siempre le conviene ganar tiempo y dilatar el pago, con el fin de que vayan pasando los días, ya que, a mayor tiempo transcurrido, más dinero marcará el contador virtual.

Por supuesto hay que tener en cuenta que el efecto acumulativo de miles de facturas que se cobran más tarde de lo previsto, puede ser letal para la situación económico-financiera de un negocio, en especial si las facturas son de importes elevados. Consecuentemente cuando antes consiga el departamento de cobranzas el cobro definitivo de la factura, menor será el coste financiero devengado. Dicho de otra manera, hay que aplicar la máxima: “no dejes para mañana el cobro que puedas hacer hoy”. Por tanto, este es otro ejemplo de la importancia que tiene el buen funcionamiento del equipo de cobros para evitar que los costes financieros se disparen y desmiente la teoría de algunos comerciales que afirman que lo único importante es llegar a cobrar la factura, antes o después, pero que si se cobra más tarde o más temprano no ha pasado nada ya que la empresa no se ha visto perjudicada.

Las consecuencias económicas para el acreedor de un crédito incobrable.

Por lo que se refiere a los deudores de dudoso cobro, sólo hay una cosa peor que cobrar tarde una factura: y es no poder cobrarla nunca. En caso de producirse una factura incobrable, contablemente pasa a la cuenta de pérdidas de créditos comerciales incobrables; ahora bien, hay que hacer notar que no todas las empresas sufren la misma pérdida real cuando se produce una pérdida por un crédito comercial incobrable, ya que el margen de beneficio obtenido en cada operación de venta es un factor muy importante a la hora de determinar el quebranto económico real. Un aspecto a tener en cuenta es el volumen de ventas que se deben contabilizar como esterilizadas por cada crédito incobrable que tenga una compañía mercantil.

Las ventas necesarias para compensar un crédito incobrable

Los créditos incobrables suponen para las empresas que los padecen, un esfuerzo adicional de ventas. Por ejemplo, una empresa que obtenga un 10% de margen de contribución con la venta de sus productos, y tenga unas pérdidas por operaciones incobrables del 1,2%, deberá realizar un giro comercial suplementario del 12% de su facturación para compensar el quebranto



provocado por los fallidos. En caso de que los incobrables llegasen al 2% de las ventas totales, el giro suplementario debería de ser del 20%.

Para las empresas con pedidos medios de (relativamente) bajo importe, supone un esfuerzo añadido, por ejemplo, una empresa que tenga una facturación de 150 millones de euros, obteniendo un margen de contribución del 10% en cada venta, y que tenga unas pérdidas por ventas incobrables del 0,7% (sobre el total de sus ventas), si su pedido medio es de 2.500 euros, necesitará hacer 4.200 pedidos suplementarios para compensar las pérdidas producidas por los créditos incobrables.

Vamos a ver un ejemplo para comprobar la importancia que tiene la gestión recuperatoria de las facturas pendientes para la cuenta de resultados; si la empresa Sonka S.L. que obtiene un margen del 5% de beneficio en la venta de sus productos, tiene un fallido de 10.000 euros provocado por el impago definitivo de una factura, en su contabilidad se refleja una pérdida de 10.000 euros, aunque la pérdida directa que se le produce es de 9.500 euros y el lucro cesante es de 500 euros. Por lo tanto –dejando conscientemente fuera del cómputo el coste de financiación de la operación para simplificar el cálculo– el fallido ha supuesto perder el beneficio acumulado de 200.000 euros de ventas realizadas por la compañía, o dicho de otro modo el incobrable ha esterilizado un volumen de ventas “buenas” por un monto de 200.000 euros.

Cuadro sobre el efecto de un fallido

Empresa	Importe fallido en euros	Margen de beneficio en %	Margen de beneficio en euros	Pérdida directa en euros	Volumen de ventas que ha esterilizado el fallido en euros
Sonka	10.000	5%	500	9.500	$10.000 / 5\% = 200.000$

Pues bien, si la sección de cobros, mediante una buena gestión, consigue recuperar dicho impagado, habrá salvado de la quema, ventas por valor de 200.000 euros. En cambio, si no existe un servicio de cobros o si éste no consigue recuperar el impagado, para equilibrar en la cuenta de resultados la pérdida provocada por el quebranto económico de los 10.000 euros, el departamento comercial debería realizar unas ventas compensatorias por importe de 200.000 euros (con ventas por valor de 190.000 euros se compensaría el coste del producto, pero no se recuperaría el lucro cesante).

Las ventas necesarias para compensar un crédito incobrable en función al margen de beneficio obtenido en las operaciones comerciales; el cálculo de las ventas compensatorias

Por consiguiente, cuando menor sea el margen de beneficio que obtenga una empresa con la venta de sus productos y mayor sea el importe del crédito incobrable, más difícil le resultará a la empresa compensar los créditos fallidos haciendo una cifra de ventas suplementaria. De ello se deduce la importancia de recobrar todos los impagados. En un cuadro que aparece a continuación se recoge la cifra de ventas suplementarias en euros que debería hacer una



empresa en caso de tener facturas incobrables de diferentes cuantías, en función del margen de beneficio obtenido en la operación comercial y de los valores de los fallidos.

Los importes en euros a compensar son los que aparecen en la siguiente tabla:

1.000	2.000	5.000	10.000	20.000	50.000	100.000
-------	-------	-------	--------	--------	--------	---------

Valores en euros

Y los márgenes con los que se van a calcular las ventas compensatorias son los siguientes:

1%
2%
6%
10%
12%
20%
25%
40%
50%
60%
70%
80%
90%



Cuadro con los importes en euros de las ventas compensatorias necesarias para compensar un fallido según el margen aportado por las ventas.

Margen de beneficio en % Importe en euros del incobrable a compensar con ventas suplementarias							
%	1.000	2.000	5.000	10.000	20.000	50.000	100.000
1%	100.000,00	200.000,00	500.000,00	1.000.000,00	2.000.000,00	5.000.000,00	10.000.000,00
2%	50.000,00	100.000,00	250.000,00	500.000,00	1.000.000,00	2.500.000,00	5.000.000,00
6%	16.666,67	33.333,33	83.333,33	166.666,67	333.333,33	833.333,33	1.666.666,67
10%	10.000,00	20.000,00	50.000,00	100.000,00	200.000,00	500.000,00	1.000.000,00
12%	8.333,33	16.666,67	41.666,67	83.333,33	166.666,67	416.666,67	833.333,33
20%	5.000,00	10.000,00	25.000,00	50.000,00	100.000,00	250.000,00	500.000,00
25%	4.000,00	8.000,00	20.000,00	40.000,00	80.000,00	200.000,00	400.000,00
40%	2.500,00	5.000,00	12.500,00	25.000,00	50.000,00	125.000,00	250.000,00
50%	2.000,00	4.000,00	10.000,00	20.000,00	40.000,00	100.000,00	200.000,00
60%	1.666,67	3.333,33	8.333,33	16.666,67	33.333,33	83.333,33	166.666,67
70%	1.428,57	2.857,14	7.142,86	14.285,71	28.571,43	71.428,57	142.857,14
80%	1.250,00	2.500,00	6.250,00	12.500,00	25.000,00	62.500,00	125.000,00
90%	1.111,11	2.222,22	5.555,56	11.111,11	22.222,22	55.555,56	111.111,11

En caso de que un crédito comercial sea definitivamente incobrable, con el fin de compensar el impacto que supone la pérdida ocasionada en la cuenta de resultados, la empresa acreedora deberá efectuar un esfuerzo comercial suplementario para conseguir un nuevo margen de beneficios con nuevas operaciones –que por supuesto han de llegar a buen fin– para compensar el



quebranto económico registrado. El importe de las operaciones suplementarias se puede calcular con ayuda de la tabla, para determinar el monto de ventas a realizar para compensar las pérdidas ocasionadas por la factura incobrable.

Por ejemplo, si el margen de beneficios aportado por la venta fuera de un 10%, un incobrable de 5.000 euros sólo podría ser compensado con un volumen de ventas compensatorias de 50.000 euros. En cambio, si el margen aportado por la operación fuera de un 70%, un crédito fallido de 5.000 euros se vería compensado con una sola venta de 7.142,86 euros.

Capítulo 4.- El Credit Management y la figura del credit manager

La gestión del crédito comercial y el riesgo vivo

Todas las empresas deben ser conscientes de la importancia de la inversión realizada en las partidas de clientes del realizable, y no sólo las grandes empresas deben tener mecanismos para gestionar adecuadamente los créditos a clientes, sino que también las pymes deben adoptar la función de prevenir y gestionar los riesgos de impagados. Además, hay que descartar la falsa idea que existe que la gestión del riesgo del crédito empresarial sólo se debe realizar cuando la crisis golpea a las empresas o en épocas de recesión económica. La correcta gestión del crédito comercial se debe hacer siempre y no únicamente cuando la coyuntura económica es desfavorable.

Contrariamente a lo que se hace habitualmente, la gestión del riesgo comercial no ha de hacerse únicamente durante los ciclos económicos negativos es decir cuando existe un serio problema de morosidad, sino que debe realizarse en cualquier coyuntura económica, incluso en épocas de crecimiento y bonanza. Para realizar correctamente la administración del crédito de un cliente el primer paso es conocer el concepto de riesgo vivo de un deudor comercial. El riesgo vivo se define como todo el dinero que el acreedor puede perder si un cliente entra en insolvencia definitiva; información que no solo se encuentra en los registros contables clásicos, sino que debería estar registrada en cuentas de orden. Este riesgo vivo engloba las siguientes partidas:

- Las facturas no vencidas
- Las facturas vencidas y todavía no abonadas
- Las facturas pendientes por discusiones comerciales
- Los efectos comerciales no vencidos en cartera
- Los efectos descontados pendientes de vencimiento



- Las facturas anticipadas mediante factoring con recurso
- Los adeudos en cuenta cargados al cliente dentro del período de devolución (para los adeudos SEPA Core los plazos pueden ser de 58 o 400 días)
- Las entregas de mercancía no facturadas ni contabilizadas
- Los pedidos en curso en particular cuando son fabricaciones personalizadas para el cliente

Los tres grandes principios de gestión del crédito de clientes.

- Un primer principio a tener en cuenta es que generalmente un incremento de las partidas del activo circulante y concretamente en el realizable de un balance, suele implicar en la mayoría de los casos un incremento del pasivo circulante. Y en la mayoría de los casos supone para la empresa proveedora la necesidad de obtener financiación bancaria a corto plazo con coste. No hay que olvidar que aproximadamente un 50% del valor total de los préstamos básicos obtenidos por las Pymes se utiliza para sufragar los créditos comerciales. Este coste financiero no se recupera normalmente en su totalidad con el precio de venta ya que no se puede repercutir íntegramente al cliente, por lo que el proveedor deberá asumirlo teniendo una disminución de su margen de beneficios. En el mejor de los casos si la empresa prestamista puede inmovilizar fondos propios en las ventas con cobro aplazado, habría que evaluar el lucro cesante que supone el aplazamiento del cobro sin compensación financiera.
- Un segundo factor a tener en cuenta es que una masa de realizable en saldos de clientes por cobrar sobredimensionada en el balance perjudica la imagen financiera de la empresa y deteriora las ratios en un análisis de estados financieros.
- En tercer lugar, nunca hay que perder de vista que la rentabilidad de un negocio depende de la duración del período de maduración del dinero, es decir del tiempo que transcurre entre que el dinero sale de la empresa hasta que vuelve. El ciclo de maduración depende en gran medida de la duración de la fase de cobro a clientes. Asimismo, esta fase es de suma importancia puesto que solamente en esta etapa la empresa puede recuperar las inversiones y realizar beneficios, por consiguiente, las empresas deben agilizar los procedimientos para cobrar los saldos de clientes cuanto antes y aumentar la rotación del realizable.



Qué implica la concesión de créditos a clientes.

Las empresas proveedoras deben concienciarse de que cuando otorgan aplazamientos de pago a sus compradores, aunque sean de un solo día, están actuando como banqueros, ya que están concediendo el equivalente a un préstamo financiero a sus clientes. Un préstamo que, contrariamente a los créditos bancarios, no es remunerado ya que el tipo de interés que aplica el proveedor es del 0%; al propio tiempo es un crédito que en la mayoría de las ocasiones no está garantizado, por lo que el acreedor siempre correrá con el riesgo de no cobrar nunca. Razón por la cual la concesión de créditos a clientes debe hacerse bajo unos procedimientos que evalúen la solvencia y capacidad de pago de los deudores de forma que se está protegiendo una importante inversión que debe proporcionar una apropiada rentabilidad. Las empresas ponen en juego su rentabilidad –cuando no su propia supervivencia– en la correcta gestión de sus cuentas por cobrar y deben adoptar como decisión estratégica obtener el máximo rendimiento de sus inversiones en clientes.

La actitud de las empresas frente al crédito

Asimismo, las empresas deben cambiar el enfoque tradicional basado en una mentalidad excesivamente contable del crédito a clientes, que contempla las masas patrimoniales formadas por los derechos de cobro como un patrimonio de la empresa que se realiza por sí sólo. Los directivos de las empresas deben ser conscientes que una visión excesivamente contable de la administración de empresas, centrada únicamente en controlar las partidas del debe y del haber y las masas patrimoniales del activo y del pasivo, no permite obtener una imagen real del riesgo crediticio y de la evolución de los cobros. Muchas empresas adoptan la actitud de que lo único que se puede hacer con las cuentas de clientes es dejarlas madurar, ya que, si se espera pacientemente el momento oportuno, por sí solas darán sus frutos y generarán liquidez. En cambio, lo que deberían de hacer es incorporar el concepto de optimización de la gestión de sus cuentas de clientes, trabajándolas constantemente para acelerar su transformación en recursos líquidos y conseguir de este modo un incremento de la rentabilidad.

¿Qué es el credit management?

Se define como a un conjunto de técnicas financieras, comerciales y jurídicas que, gracias a una organización especializada, concurren a acelerar el cobro de las cuentas de clientes, haciendo que se respeten las condiciones de pago contractuales y preservando los márgenes de beneficio de la empresa. Al propio tiempo el credit management coadyuva al incremento de la cifra de ventas. No obstante, es una función aún poco conocida en el mundo empresarial español, puesto que todavía no se ha implantado en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas. Únicamente las grandes empresas –aunque no todas las que debieran– y las compañías multinacionales tienen implantados departamentos de crédito dentro de sus estructuras.



Se suele decir con frecuencia –y erróneamente– que la denominación anglosajona de credit management sirve para identificar una serie de funciones existentes desde hace ya mucho tiempo dentro de la empresa, pero que en castellano reciben otros nombres. Por lo tanto, se ha dicho –de forma equivocada– que el término de credit management es un sinónimo –a pesar de ser una palabra inglesa– de otras denominaciones como: “gestión de riesgos y créditos”, “administración del crédito comercial” o “gestión del riesgo de crédito de clientes”, entre otras muchas. No obstante, el término en inglés de credit management no es ningún extranjerismo, es decir una consecuencia más de la moda esnob de utilizar palabras inglesas para designar funciones que ya tienen un nombre equivalente –y perfectamente válido– en castellano. En realidad, hay que recalcar el hecho de que no se ha encontrado una traducción al castellano –o a cualquier otro idioma– que sea satisfactoria y que englobe totalmente el concepto de credit management. Por este motivo en la mayoría de los países se ha adoptado el término inglés de manera que se ha internacionalizado la denominación para referirse a esta función concreta.

Asimismo, la denominación de credit management sirve para identificar una actividad que –bajo una nueva filosofía de gestión y una moderna óptica empresarial– va más allá de la simple gestión del riesgo comercial, ya que pretende conseguir una convergencia de los intereses del departamento comercial con los del departamento financiero y conseguir un objetivo común a ambos: el aumento de los beneficios y el incremento de la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, el credit management es un concepto mucho más amplio que la tradicional gestión de riesgos puesto que supone una revolución en la cultura empresarial.

La gestión tradicional del riesgo comercial

La gestión tradicional del riesgo comercial se limitaba a contabilizar las cuentas de clientes, a la gestión de los medios de cobro y a perseguir los impagados una vez que se habían producido. El enfoque puramente contable, estático y reactivo caracterizaba a esta clase de gestión del crédito de clientes, la función de créditos se limitaba a llevar las cuentas de clientes y a recuperar los impagados que aparecían. No obstante, se produjo cierta evolución en las funciones de crédito, por lo que apareció el concepto de prevención y evaluación del riesgo de crédito. En este caso con la incorporación de esta nueva idea, la función de crédito también analizaba y evaluaba el riesgo de las operaciones comerciales y gestionaba el riesgo de clientes. Sin embargo, la óptica bajo la que se desarrollaba la función de crédito comercial era básicamente financiera y los criterios de tesorería –las cuentas de clientes eran vistas solamente como una fuente de cash flow– y de seguridad –no había que correr ningún riesgo con las ventas a crédito– prevalecían sobre cualquier otro aspecto. El departamento de riesgos comerciales estaba claramente enmarcado dentro del área financiera, las políticas de crédito eran excesivamente rigurosas y se aplicaban criterios muy poco flexibles. En el fondo los clientes eran considerados como morosos potenciales y los procedimientos de gestión del riesgo dificultaban las ventas y entorpecían la labor de los comerciales. El jefe de riesgos era para los



vendedores un personaje siniestro que ponía impedimentos en sus tareas y limitaba sus operaciones con los clientes. Esta situación –como era lógico– ocasionaba frecuentes enfrentamientos entre el departamento financiero y el comercial puesto que este último consideraba al servicio de gestión de créditos como un enemigo dentro de la propia empresa y las disputas eran constantes.

La percepción del credit management

La percepción del credit management moderno pretende superar esta visión miope de la gestión del crédito comercial, incorporando un enfoque más comercial e introduciendo el concepto de marketing en la función de crédito a clientes. El objetivo final del credit management es maximizar las ventas de la empresa, pero garantizando el buen fin de las mismas, por lo tanto, debe favorecer la concesión de créditos a clientes en lugar de obstaculizar las ventas. El crédito es en realidad una herramienta para aumentar las ventas y obtener mayores beneficios y debe ser utilizada de la forma más adecuada.

El credit management no pretende eliminar el riesgo de las operaciones comerciales con aplazamientos de pago, sino evaluarlo en su justa medida y aprobar las transacciones a crédito conociendo y asumiendo el riesgo que suponen. El riesgo derivado del crédito comercial no debe asustar a las empresas, sino que debe ser considerado como un elemento que gestionado adecuadamente produce importantes utilidades. Por lo tanto, el departamento de credit management deja de ser un servicio puramente financiero para ocupar un puesto de bisagra entre las funciones comerciales y financieras. El credit management ha de ser un gozne que facilite la convergencia de los intereses del área comercial con los del área de finanzas, por lo tanto, ha de ser el departamento financiero con la óptica más comercial.

Las metas del credit management

El credit management no quiere un aumento de las ventas a crédito –y de las cuentas de clientes– por sí sólo, sino que el crédito a clientes sea rentable para la compañía. Todas las empresas que adquieren un bien de equipo hacen la inversión con el objetivo de que ésta sea rentable. Para el credit management la inversión en cuentas de clientes ha de proporcionar rentabilidad a la empresa. Las cuentas de clientes forman parte de una masa en continuo movimiento y son la fuente principal de los flujos financieros de la empresa, por ello el credit management ha de gestionar esa parte del activo circulante de forma activa y dinámica, controlando los saldos vencidos y transformándolos en recursos líquidos. Como todo director financiero sabe, la tesorería es el combustible que impulsa a la empresa, y su gestión es fundamental para la supervivencia de la misma, pero no hay que olvidar que el credit management es la refinería que produce diariamente el combustible que necesita la tesorería. El management moderno preconiza la importancia de los flujos de caja en las empresas para asegurar su viabilidad, dando más importancia al "cash flow" generado por las empresas que al beneficio contable que obtienen las compañías



De la misma forma que hace años se introdujo en las empresas el concepto de stock cero, es decir minimizar las inversiones en materias primas y componentes para la fabricación, el credit management sirve para aplicar el principio de rebajar las inversiones en créditos procedentes de las ventas de productos o prestaciones de servicios. Dicha reducción no se ha de conseguir disminuyendo las ventas a crédito sino acelerando el proceso de cobros de los saldos vencidos de clientes, disminuyendo el plazo medio de cobro, y minimizando el riesgo de las operaciones a crédito de forma que el porcentaje de créditos incobrables sea lo más bajo posible. Además, mediante una correcta gestión proactiva del crédito comercial es posible recuperar la mayoría de los impagados y recobrar los créditos morosos, evitando que pasen a pérdidas por créditos incobrables.

Por este motivo el credit management ha de ser considerado como una función estratégica dentro de la empresa que ha de buscar el equilibrio entre los objetivos comerciales y financieros. Además, esta función es vital para la obtención de beneficios y para la rentabilidad de la empresa, puesto que evita las pérdidas económicas por fallidos e incobrables, y reduce el coste financiero de los recursos de terceros a corto plazo con coste destinados a financiar el realizable.

En pocas palabras el credit management interviene en el conjunto del proceso de venta de una empresa, desde la prospección comercial hasta el cobro definitivo de las facturas. Esta disciplina trabaja codo a codo con el departamento comercial, el financiero y asesoría jurídica. El credit management garantiza la buena gestión de las cuentas a cobrar de clientes, además de prevenir y gestionar los impagos.

Los orígenes del credit management

Indiscutiblemente el credit management tuvo su origen en los Estados Unidos esta función. Esta disciplina de las ciencias empresariales apareció hace más de 115 años, como lo demuestra el hecho de que la National Association of Credit Management (NACM) fue fundada en los EEUU en el año 1896 y cuenta en la actualidad con más de 60.000 socios. Los Estados Unidos de Norteamérica han sido siempre un país en el que ha existido una gran cultura crediticia, circunstancia que le ha permitido alcanzar los más altos niveles en la gestión del crédito. Gracias a la percepción de que el crédito es algo muy importante en la actividad empresarial nació el credit management, puesto que la filosofía empresarial americana impulsó esta función que tuvo un enorme auge a partir de 1930. La visión en las empresas norteamericanas fue que había que dejar de lado la percepción estática de los balances y pasar a un concepto dinámico de gestión de las cuentas de clientes.

El concepto clave de esta nueva orientación en la dirección de empresas consistía en considerar las cuentas y saldos de clientes como algo vivo, siendo imprescindible gestionar dichas cuentas diariamente para aumentar la rentabilidad. Esta nueva posición en el management empresarial tenía en cuenta la importancia en el balance de las cuentas de clientes como parte esencial del activo circulante, es decir representaba un elevado porcentaje del patrimonio de



las empresas. Los directivos y managers de las compañías norteamericanas tenían como misión proteger esta inversión de su activo y por lo tanto era imprescindible gestionar este bien de la manera más eficaz y obtener la máxima rentabilidad. Los objetivos principales del credit management fueron los de aligerar de forma óptima el realizable en cuentas de clientes y maximizar los flujos de cobro reduciendo los plazos medios de cobro. Asimismo, aparecieron los conceptos de evaluación del riesgo de clientes, clasificación del crédito y determinación del coste financiero de los saldos vencidos y no vencidos de deudores.

Por lo tanto, la perspectiva americana era considerar que la gestión de los saldos de clientes era algo que debía controlarse muy de cerca, reduciendo el riesgo cliente mediante una adecuada gestión de todas las cuentas a cobrar y haciendo que los créditos vencidos se cobrasen en el plazo convenido. Para la mentalidad de las empresas norteamericanas las cuentas de clientes no debían representar un lastre de la actividad empresarial y había que evitar los saldos de clientes costosos e improductivos. Las partidas por cobrar debían reducirse al máximo cobrando puntualmente los saldos vencidos y reduciendo el plazo de pago de los clientes.

La implantación del credit management en el mundo

El siguiente país donde se introdujo el credit management –bajo la influencia directa de su vecino norteamericano– fue Canadá, puesto que el “Canadian Institute of Credit Management” fue constituido en 1910. El credit management se introdujo en Europa a partir de los años 30, y lo hizo en primer lugar en el Reino Unido, dónde la influencia de las empresas norteamericanas dio lugar a la aparición de una nueva forma de gestionar el crédito comercial. En el año 1939 fue constituido el Institute of Credit Management (ICM) en el Reino Unido, que fue la primera asociación europea de credit managers y además fue durante más de dos décadas el único centro de estudios de credit management en Europa. Bastantes años después –en 1963– fue fundada en Irlanda la segunda asociación europea de credit managers, la Irish Institute of Credit Management (IICM), y en el año 1968 fue constituida en Suecia la Svenska Kreditmannaföreningen, que es la asociación sueca de credit managers. Poco tiempo después en el sur de Europa se constituyen diversas asociaciones profesionales; en Francia la Association Française des Credit Managers et Conseils (AFDCC) fue fundada en 1970, en Italia la Associazione Credit Managers Italia (ACMI) fue creada en 1976 y en España la Asociación de Gerentes de Crédito (AGC) fue constituida en 1979.

En la actualidad existen en toda Europa una veintena de asociaciones profesionales de credit managers, y en todo el mundo se han constituido asociaciones e institutos de credit management. Asimismo, existe una Federación Europea de Asociaciones de Credit Management: FECMA, Federation of European Credit Management Associations –que tuvo el honor de presidir entre el 2002 y el 2004– que reúne a todas las asociaciones profesionales de credit managers en Europa y que mantiene una estrecha



colaboración con las instituciones europeas. De todas las asociaciones europeas la más importante –así como la más antigua– es el ICM, Institute of Credit Management, que agrupa a más de 10.000 profesionales del Reino Unido, seguida por la AFDCC Association Française des Credit Managers que cuenta con más de mil miembros.

Desde una perspectiva histórica, sin duda alguna el interés de las empresas europeas por el credit management aumentó considerablemente a partir de la crisis petrolífera del año 1973. Esta crisis económica provocó unos altos índices de inflación y elevados tipos de interés, que marcaron una nueva tendencia en la gestión empresarial. Esta nueva orientación estaba básicamente encaminada a optimizar sus recursos financieros y rentabilizar sus inversiones en clientes. A partir de este momento el credit management cobró mucha importancia y la mayoría de las empresas europeas incorporaron departamentos de credit management a sus estructuras. La fuerte recesión económica internacional del año 1982 sirvió para reforzar la utilidad del credit management en las empresas, consiguiendo la mayoría de las empresas multinacionales o las grandes empresas tienen hoy en día departamentos de credit management.

El credit management en España y en otros países latinos

En España –así como en otros países del ámbito latino y mediterráneo– existe una cultura de la morosidad, por lo que es uno de los países con los peores hábitos de pago de Europa. Uno de los problemas a los que se enfrentan diariamente los empresarios es cobrar de forma adecuada de sus clientes y conseguir un flujo de fondos continuo y regular que les permita funcionar sin tensiones de liquidez. Otra consecuencia de los problemas de cobro que padecen las empresas, son las pérdidas provocadas por la morosidad o insolvencia definitiva de sus deudores. Asimismo, los retrasos en el cobro de las facturas de clientes provocan un aumento patrimonial en las cuentas de clientes del realizable. Este incremento de los créditos con compradores de mercaderías representa una inversión totalmente improductiva pero que genera unos costes financieros considerables.

La morosidad tiene consecuencias graves para las empresas que ven mermados sus beneficios, liquidez, competitividad y rentabilidad. Asimismo, la morosidad supone gravosos costes administrativos y financieros sobre las empresas. Las pequeñas y medianas empresas son las empresas más afectadas por los problemas de cobro y la morosidad es una de las principales causas de insolvencias en las pymes y un peligro para su propia supervivencia. Las encuestas realizadas han revelado que la morosidad es uno de los problemas que preocupan a los empresarios – por ejemplo, la morosidad afecta habitualmente al 80% de las empresas en España– y que consideran como una amenaza seria para la continuidad de sus negocios. Las estadísticas además han evidenciado que los problemas de cobro a clientes tienen consecuencias graves para todas las empresas puesto que más del veinte por ciento de los quebrantos empresariales son debidos a las dificultades financieras que provoca la morosidad.



Paradójicamente –y a pesar de existir un problema endémico de morosidad– no se ha desarrollado en España y en otras naciones latinas –a pesar de la más que evidente necesidad– una cultura empresarial favorable al credit management. Las empresas de los países de Europa meridional no han adoptado una cultura financiera como la existente desde siempre en los países anglosajones o en los EEUU, y los flujos de fondos no son una cuestión prioritaria de la dirección de empresas. Las empresas de los países anglosajones saben manejar con mayor eficacia y habilidad el dinero empleado en financiar las operaciones comerciales a corto que las empresas en los países latinos. Asimismo, existe un factor cultural que marca las diferencias entre los países de cultura latina o hispana y los países de raíz anglosajona. En las culturas latinas y católicas el tema del dinero suele ser una cuestión bastante "tabú", un asunto delicado por cuestiones culturales, esto hace que no se considera correcto hablar abiertamente del vil metal. Y pedir dinero –aunque sea el que legítimamente corresponda–, no está bien visto por la sociedad, por lo tanto, existe un pudor inherente a todas las personas a hablar de cuestiones relacionadas con "la plata".

Por lo tanto, en el mundo de los negocios la diferencia estriba en que como a la gente de los países latinos le resulta más difícil hablar de dinero, a los directivos de las empresas hispanas les cuesta mucho más tratar las cuestiones relacionadas con las condiciones de pago que a sus colegas de otros países anglosajones o germánicos. A las empresas hispánicas les gusta hacer operaciones comerciales, relacionarse con los clientes y vender, pero no les gusta tanto hablar de cómo se van a cobrar las ventas. Los directivos están más focalizados en las cifras de ventas que en el control de las cuentas por cobrar. Evidentemente esto es absurdo ya que, si no se consigue cobrar, o se cobra de forma inadecuada, la acción comercial fracasa.

Por consiguiente, las empresas en los países latinos no han desarrollado suficientemente una cultura de la prevención y de la adecuada gestión del crédito a clientes. Por lo tanto, existe una clara paradoja entre las necesidades de las empresas de disponer de una buena organización que controle el crédito comercial y la ausencia en la mayoría de ellas de sistemas de gestión del riesgo de clientes. Resulta contradictorio que haya existido una pasividad ante un problema crónico y que la cultura empresarial no haya reaccionado ante un problema habitual. Durante las fases de bonanza económica, los empresarios tienen como prioridad absoluta el aumentar sus cifras de negocio y no adoptan funciones de credit management ya que no las consideran necesarias puesto que lo único que les preocupa en aquel momento es vender. En un ciclo regresivo de la economía y cuando aparecen los primeros números rojos, los empresarios sólo piensan en recuperar los impagados y conseguir agilizar el cobro de las facturas pendientes. En esta situación de crisis es necesario apagar fuegos y tampoco es el momento para adoptar sistemas preventivos de credit management. La conclusión es que nunca es el momento apropiado para introducir el credit management en las empresas.

Un dato significativo del retraso en que se encuentran las empresas españolas respecto a otros países industrializados, es que mientras en España sólo hay



censados unos 500 credit managers –entendiéndose como profesionales dedicados a tiempo completo a gestionar el crédito de clientes– mientras que en Francia existen más de 5.000, en el Reino Unido más de 20.000 y en los Estados Unidos más de 100.000.

En realidad, en el caso de España –así como en otros países– el credit management está todavía en fase de implantación. Históricamente ha habido una evolución progresiva en las funciones relacionadas con el crédito comercial. En los años cincuenta cuando las empresas españolas estaban más preocupadas por conseguir fabricar sus productos –disponer de la materia prima y elementos necesarios– ya que por aquel entonces la principal prioridad de las empresas estaba en la producción, puesto que los productos se vendían fácilmente –era un mercado de compradores– y la función del crédito comercial se limitaba a una mera contabilización de las partidas de clientes y deudores. En aquel período los sistemas de gestión se limitaban a contabilizar las facturas y registrar los movimientos en los libros de contabilidad siguiendo una línea totalmente estática puesto que el concepto de gestión del crédito a clientes no se conocía. En la década de los sesenta con los planes de estabilización de la economía española, se produjo un paulatino cambio que supuso pasar de un mercado de compradores a uno de vendedores. Las empresas se preocuparon en poder vender sus productos y la función de comercialización –también el marketing hizo su aparición– fue adquiriendo mayor protagonismo.

La función de créditos además de contabilizar las partidas de clientes y los movimientos de las cuentas empezó a gestionar los cobros de los saldos vencidos y a perseguir los impagados. En la década de los setenta la función de créditos se completó con sistemas preventivos del riesgo de crédito, por lo que las empresas adoptaron procedimientos de análisis del riesgo de las operaciones comerciales. En la década de los ochenta se introdujo por primera vez el concepto de credit management, las empresas multinacionales y las grandes empresas españolas empezaron a crear los primeros departamentos de crédito y apareció la figura del credit manager. La crisis económica que tuvo lugar a partir del año 1992 provocó un fuerte aumento de la morosidad, por lo que muchas empresas al tener que enfrentarse a serios problemas provocados por los impagados empezaron a interesarse por el credit management.

No obstante, todavía son muchas las empresas que consideran que simplemente reforzando sus funciones de cobro en los momentos de crisis ya están gestionando correctamente sus cuentas de clientes. Por este motivo muchas empresas todavía no son conscientes de que es necesario implantar una estructura integral de credit management y no adoptar soluciones de emergencia ante los problemas de morosidad. Las empresas deben dejar de lado la antigua tendencia de acordarse tan sólo de Santa Bárbara cuando truena, y adoptar una cultura de optimización de los recursos invertidos en el crédito comercial. La buena gestión del riesgo comercial no es limitarse a reforzar los esfuerzos de cobranza en las situaciones de crisis, sino establecer una estructura de credit management dentro de la organización empresarial.



Por consiguiente, existen todavía pocos credit managers en las empresas y muchos de los que están en activo no han conseguido todavía el pleno reconocimiento de su papel dentro de la organización empresarial y la asunción de todas sus responsabilidades y competencias. Las empresas todavía tienen una cultura patrimonial de las cuentas de clientes y todavía falta que adquieran el concepto de que la gestión del crédito comercial es un proceso dinámico y que puede crear un elevado valor añadido. Aunque en la mayoría de las empresas la gestión de tesorería ha evolucionado en los últimos años y se han hecho importantes inversiones en herramientas informáticas y medios para potenciar la función de “cash management”, todavía son pocas las empresas que se han dado cuenta que las partidas de clientes del realizable son la masa del circulante que más influye en los flujos de tesorería, y que por lo tanto es necesario crear departamentos –o al menos un servicio– de gestión del crédito comercial al que hay que dotar de medios adecuados para llevar a cabo sus funciones.

Muchas empresas suelen apasionarse más por el aspecto documental de los créditos comerciales, en el sentido de que les interesa más conseguir documentos cambiarios –letras, pagarés, cheques– del cliente que en el de transformar lo antes posible unos derechos de cobro en flujos monetarios. También las empresas suelen preocuparse mucho más por el aspecto jurídico de las operaciones comerciales, es decir en tener unos contratos que tengan previstas todas las posibles incidencias y en obtener garantías que aseguren las transacciones –que sin lugar a dudas es importante pero no suficiente para gestionar el crédito– que en gestionar adecuadamente los saldos vencidos de clientes y conseguir el cobro de los mismos. Asimismo, la mayoría de las empresas son reticentes a la hora de hacer inversiones en herramientas informáticas adecuadas para la gestión del crédito comercial y utilizan sistemas informáticos totalmente ineficaces para gestionar las necesidades del credit management. La visión excesivamente contable, reactiva y basada en los principios de la auditoría más ortodoxa prevalece sobre la noción proactiva que persigue maximizar los flujos de fondos, e intenta conseguir la rápida transformación en disponible del realizable invertido en partidas de clientes.

Diferencias entre el cash management y credit management

Estos dos conceptos se confunden en muchas ocasiones, o se les atribuyen funciones que no les corresponden, por lo que es importante aclarar conceptualmente las atribuciones que se delegan en el seno de la empresa de cada una de estas dos disciplinas. Dentro del concepto de cash management aparecen dos palabras: management que implica buena gestión y cash que significa liquidez. El cash management es una concepción moderna de la tesorería, que la contempla como una gestión global del flujo de fondos y de la posición fecha valor. El cash management es el conjunto de tareas realizadas por la empresa que afectan a los flujos monetarios y por ende a los resultados financieros de una empresa. El cash management se responsabiliza de los cobros y pagos a proveedores, así como de todas las actividades de la gestión de la tesorería y relaciones con los bancos. El objetivo es optimizar los gastos financieros, disminuir las necesidades de financiación del activo corriente y asegurar la liquidez de la empresa.



En credit management tenemos además la idea de credit, que significa todo lo relacionado con las ventas con pago aplazado a los clientes. El credit management abarca la vertiente administrativo-financiera de la gestión de ventas y cobros de clientes. Sin embargo, y a diferencia del cash management, el credit management no sólo queda circunscrito al ámbito financiero, sino que además implica actividades en el área comercial e incluso en dirección general. El credit management tiene como misiones principales por un lado potenciar el incremento de las ventas, pero asegurando su cobrabilidad y por otro reducir el PMC período medio de cobro con el fin de disminuir las NOF, necesidades operativas de fondos de la empresa. El cash and credit management se encargan de optimizar los flujos financieros, es decir que los flujos de entrada de dinero resultado de las ventas de la empresa sean lo más rápidos y seguros que sea posible.

El credit management permite una mejor financiación de la empresa

Consiguiendo cobrar más rápidamente de los clientes, el credit management es una forma más barata, más fácil y más disponible para obtener liquidez en una empresa que acudir a las entidades de crédito en busca de pasivo a corto. Además, tiene la ventaja que mejora la estructura del balance de la empresa ya que logra disminuir las NOF (necesidades operativas de fondos) gracias a la reducción de los períodos medios de cobro. Asimismo, mejora la solvencia y el aspecto general de la estructura financiera. Las tres aportaciones financieras del credit management son:

- Optimización de la tesorería y de la capacidad de autofinanciarse gracias al cash flow generado
- Efecto liposucción en el activo corriente al reducir las cuentas a cobrar de clientes, mejora de los ratios de rotación, de rendimiento del activo y de rentabilidad económica con lo que el análisis financiero saldrá más favorecido
- Reducción de los costes producidos por los retrasos en la liquidación de facturas y mejor de la rentabilidad de las ventas

Los objetivos del credit management

- Los objetivos que se persiguen adoptando una estructura del credit management en la empresa son:
- Contribuir al incremento de las ventas otorgando créditos a los clientes, pero mejorando la calidad del riesgo de las operaciones comerciales y aumentando la cobrabilidad de las facturas.



- Minimizar el riesgo de crédito comercial y descartar las operaciones de alto riesgo que pudieran provocar pérdidas.
- Marcar unas políticas de crédito y unos parámetros bien definidos de manera que todas las transacciones estén sometidas a unas normas crediticias comunes.
- Minimizar la inversión global en saldos de clientes con el fin de reducir el activo circulante total.
- Contribuir a reducir las necesidades de fondos destinadas a financiar los créditos a clientes y por lo tanto a reducir el pasivo exigible a corto con coste financiero.
- Evitar las pérdidas económicas producidas por impagados e incobrables
- Contribuir al mayor grado de liquidez acortando el plazo de cobro de clientes al mínimo posible y acelerando la transformación del realizable en flujos monetarios.

Las competencias del credit management

El credit management tiene cinco grandes áreas de gestión:

- La prevención de los riesgos del crédito comercial
- La gestión del crédito en curso y el control del riesgo vivo
- La resolución de incidencias y litigios comerciales que bloquean el cobro de facturas
- El cobro de tráfico normal
- El recobro de impagados y recuperación de créditos morosos

1) La prevención de los riesgos del crédito comercial

La prevención de los riesgos del crédito comercial empieza con la apertura de una línea de crédito a un nuevo cliente, que ha de ser siempre una tarea realizada en estrecha colaboración con el departamento comercial. El credit manager evaluará la solvencia y capacidad de pagos del nuevo cliente, recogiendo todas las informaciones internas y externas disponibles con el fin de hacer un análisis financiero que le permitirá averiguar si la solvencia del futuro cliente es suficiente para asumir un riesgo de crédito. En caso de ser



exportaciones a países emergentes comprobar el riesgo político del país del importador, así como el riesgo de cambio, el de falta de divisas o el de prohibición de pagos al exterior.

A partir de los resultados del estudio, el credit manager dará una clasificación crediticia y abrirá una cuenta de crédito. Con las informaciones proporcionadas por el equipo comercial en cuanto a las previsiones de compra del cliente y el plazo de pago previsional, el credit manager otorgará un límite de crédito adaptado a las circunstancias del futuro comprador y características del riesgo. Como alternativa a la denegación del crédito comercial el credit manager solicitará garantías que condicionarán la concesión del riesgo (fianzas, avales, documentos cambiarios). Además, el riesgo de impago puede ser reducido mediante la utilización de cláusulas contractuales que protejan al proveedor, como son la reserva de dominio, la resolución del contrato por impago, la suspensión del suministro por retrasos en la liquidación de facturas, las cláusulas penales en caso de morosidad. Asimismo, se pueden solicitar pagos a cuenta para reducir el riesgo real de la operación.

2) La gestión del crédito en curso y el control del riesgo vivo

Este tipo de gestión supone el seguimiento permanente de los saldos vencidos y no vencidos de cada cliente y su comparación con los límites de riesgo asignados. Mediante este procedimiento la empresa podrá controlar la evolución de los saldos, detectar situaciones anómalas y tomar decisiones para prevenir posibles impagos. En caso de que el límite de riesgo se vea excedido se pueden bloquear a tiempo los pedidos en curso y no aceptar nuevas operaciones hasta que el cliente regularice la situación. Los posibles retrasos en el pago de los saldos vencidos se pueden detectar a tiempo y gestionar el cobro.

3) La resolución de incidencias y litigios comerciales que bloquean el cobro de facturas

La resolución de las incidencias y litigios comerciales es un elemento clave para conseguir el cobro de las facturas, puesto que aproximadamente entre el 20 y el 70% de los problemas de cobro de las empresas son debidos a bloqueos en el abono de las facturas ordenados por clientes insatisfechos que retienen el pago como consecuencias de deficiencias que ha tenido la empresa proveedora en la calidad del servicio al cliente o a errores en la facturación de los pedidos. Si se solucionan estos litigios de forma satisfactoria y en un corto período de tiempo, es posible cobrar las facturas retenidas.

4) El cobro de tráfico normal

El cobro de tráfico normal de los saldos vencidos será mucho más eficaz si la calidad interna de la empresa es buena y no existen disputas comerciales con los clientes que frenan los cobros. Un buen sistema de facturación que no demore la emisión de las facturas reduce notablemente el ciclo de cobros. El credit management debe implantar circuitos de cobro ágiles que faciliten los flujos de dinero y permitan su ingreso en tesorería en el menor plazo posible. No hay que olvidar que más de un tercio de las facturas se pagan habitualmente con



retraso, por lo que el credit management tiene como misión reducir este porcentaje todo lo que le sea posible.

5) El recobro de impagados y recuperación de créditos morosos

Los impagados deben ser reclamados enseguida y el departamento de créditos debe negociar con los deudores morosos una solución pragmática para recuperar el crédito en mora. En muchas ocasiones es preciso llegar a un acuerdo transaccional con el moroso que permita la recuperación total o parcial de la deuda, aunque sea de forma fraccionada. En caso de no ser viable un acuerdo amistoso, hay que estudiar la viabilidad de una demanda judicial contra el moroso.

Las seis funciones del credit management

El credit management debe realizar seis funciones bien diferenciadas dentro de la organización empresarial y que son:

- **Una función comercial y de relación con los clientes**

El departamento de credit management interviene activamente en el aumento de la facturación de la empresa utilizando el crédito comercial como herramienta de ventas, participa en la resolución de las incidencias y disputas comerciales. Y ha de negociar directamente con el cliente en caso de litigio comercial. El departamento de créditos concede o deniega las ventas con pago diferido, actúa en el bloqueo o la liberación de los pedidos. Asimismo, trabaja con el departamento comercial para formar al equipo de ventas en cuestiones relacionadas con el crédito a clientes y contacta directamente con los clientes para negociar condiciones de crédito o evaluar el riesgo crediticio.

- **Una función financiera**

El credit management participa junto a la dirección financiera a definir la estrategia de riesgos de la empresa, así como las políticas de crédito y cobranza. También concede las líneas de crédito y marca los límites de riesgo para cada cliente, realizando el seguimiento del riesgo en circulación y determina las condiciones de pago. El credit management es responsable del control y gestión de los saldos de clientes, supervisando los saldos vencidos y cobrándolos de manera que reduce el volumen del activo circulante invertido en cuentas de clientes, mejorando el balance de la empresa e incrementando los flujos financieros. La reducción del realizable en derechos de cobro supone una disminución de las necesidades de financiación y el consiguiente ahorro de costes financieros. La disminución de las necesidades operativas de fondos proporciona una reducción del endeudamiento a corto con la consiguiente minoración del pasivo exigible a corto plazo. Esto se traduce en una mejor calidad de la estructura financiera de la empresa. Asimismo, el credit management es el guardián de la rentabilidad de las ventas, controlando que se cumplan las condiciones de pago y evitando los retrasos en el cobro de las



facturas y los impagados. La reducción del activo circulante proporciona una mejora en la ratio rendimiento (rentabilidad económica de la empresa o ROA return on assets) de las empresas, ya que se obtiene un mejor resultado con los mismos beneficios gracias a un menor activo total. (Rendimiento = BAI / Activo total)

- **Una función jurídica**

El credit management colabora en la redacción de los contratos de venta o servicios y en las condiciones generales de venta para reforzar la seguridad jurídica de la empresa proveedora. En los casos necesarios solicita garantías reales o personales a los clientes de la empresa para asegurar el cobro de las operaciones y pide fianzas bancarias o avales personales para cubrir el riesgo. También se encarga de documentar las ventas de forma adecuada, y de conseguir los instrumentos de pago que puedan reforzar la posición jurídica del acreedor. En caso de que un deudor moroso no quiera llegar a un acuerdo amistoso, el departamento de credit management se encarga de preparar el dossier y de obtener la documentación necesaria que se entregará a los abogados para la presentación de una demanda judicial y realizará el seguimiento de los expedientes litigiosos hasta su resolución.

- **Una función administrativa y contable**

En muchos casos –y es recomendable que así sea– el departamento de credit management se encarga de la facturación y de la contabilización de las cuentas de clientes. Asimismo, se encarga de la aplicación de los pagos, conciliación de los saldos de clientes, control de los cargos enviados por los clientes, confección de los abonos, envío de las remesas a los bancos, puesta en circulación de los efectos y presentación de los instrumentos de cobro. El credit management también es responsable de contabilizar los clientes dudosos y de hacer las dotaciones a las provisiones para insolvencias.

- **Una función de control de gestión**

Al tener la misión de resolver los litigios y disputas comerciales que bloquean los pagos, el credit management ha de realizar un control de la gestión de los demás servicios relacionados con el crédito comercial y el servicio al cliente, como son el departamento comercial, el de administración de ventas, el de logística y el de producción.

- **Una función de trato con proveedores de servicios**

El departamento de credit management se encarga de la relación con los proveedores de servicios como son las empresas de información comercial, las compañías de seguros de crédito, las agencias de recobro de morosos, las empresas de servicios informáticos y los bufetes de abogados. El credit management debe controlar los servicios prestados por estos proveedores y negociar las condiciones económicas de los mismos.



El departamento de créditos: las distintas posibilidades de ubicación en organigrama

La gestión integral del crédito comercial es una función que requiere un departamento especializado de credit management o al menos de un equipo cualificado en el que exista un credit manager. Muchas empresas tienen dificultades para ubicar en el organigrama el servicio de créditos a clientes, ya que la función sobrepasa el marco comercial pero tampoco encaja dentro del ámbito financiero. Asimismo, la gerencia de créditos implica la participación del resto de los departamentos y servicios de la empresa a saber: administración, comercial, contabilidad, logística, tesorería, asesoría jurídica, “customer service”, control de gestión y producción. Por consecuencia una de las características más interesantes del credit management es su transversalidad dentro de las empresas, lo que provoca que el credit manager se tenga que relacionar profesionalmente con los responsables de prácticamente todos los departamentos.

Tal y como se desprende de lo anteriormente expuesto, el credit management no debe ser contemplado como una función estrictamente financiera, ni tampoco como una que forma parte del servicio comercial, puesto que debe ser equidistante entre finanzas y comercial. El departamento de credit management debe colaborar estrechamente con el departamento comercial y nunca debe perder de vista al cliente que ha de ser siempre el centro de atención de todas las actuaciones, pero no puede depender directamente de dirección comercial. Por lo tanto, el credit management no puede ser considerado ni como una función exclusivamente financiera ni como una actividad puramente comercial, puesto que su naturaleza es híbrida de las dos anteriores.

La introducción del credit management en una empresa supone una revolución cultural que implica que la dirección general delegue plenamente las competencias, la autoridad y la responsabilidad de gestionar el crédito comercial al departamento y valorizándolo como es debido dentro de la organización. La dirección financiera debe aceptar la superación de una dimensión tradicional estrictamente contable y de finanzas que limita el campo de acción del crédito comercial. La dirección comercial debe considerar al departamento de credit management como un “partenaire” en la acción comercial, abandonando los viejos prejuicios y considerando las ventajas que aporta la buena gestión del crédito en las ventas.

Por lo tanto, el credit management es la gestión del crédito comercial bajo un prisma de colaboración con el departamento comercial y compartiendo con éste el objetivo de potenciar las ventas. De esta forma la concesión de créditos a clientes se convierte en un instrumento comercial para aumentar el volumen de ventas y ganar cuota de mercado, sin embargo, unos elevados plazos de cobro y un incremento de las partidas de clientes en el activo circulante provocan un incremento de los costos financieros y un mayor riesgo derivado del crédito comercial para la compañía.



Por esta razón el credit management debe saber mantener el equilibrio entre las necesidades e intereses del departamento comercial y los del departamento financiero, por lo que debe controlar constantemente el riesgo derivado de los retrasos en el pago o de la morosidad de los clientes, asegurar el cobro de las ventas, reducir los aplazamientos improductivos de pago, disminuir los costes financieros e incrementar los flujos de caja.

Cuando el servicio de credit management se encuentra emplazado en el departamento financiero, el credit manager va a salvaguardar los intereses económicos y minimizará el riesgo de crédito con una política de créditos conservadora y una política de cobros más agresiva en detrimento del desarrollo de las ventas. Esta estrecha conexión con el departamento de finanzas facilitará al credit manager obtener el apoyo de su superior jerárquico en las decisiones finales respecto al crédito de un cliente y permitirá al gerente de créditos mantener su postura frente al director comercial. Ahora bien, lo que pueden ser ventajas por un lado se vuelven inconvenientes por otro, ya que la integración del credit management en el área de finanzas dificultará la creación de vínculos de confianza con los comerciales y será un obstáculo para la cooperación con los vendedores, en particular cuando se trate de visitar a un cliente. Por más que el credit manager intente mentalizar a los comerciales de la necesidad de que haya un control del crédito a clientes, siempre será contemplado como un intruso cuando no como un entrometido que se dedica a sabotear las ventas. Luego hay que tener en cuenta que los credit managers incorporados a la dirección de finanzas provienen con frecuencia de los servicios de contabilidad, por lo que su mentalidad será mucho más financiera o contable que comercial.

Cuando el servicio de credit management se encuentra ubicado en el departamento comercial, la influencia de la dirección financiera será mínima. En estos casos el credit manager es un profesional totalmente integrado en el área comercial y tenderá a priorizar el incremento de las ventas en detrimento de proteger a la empresa del riesgo de impago. En las decisiones de concesión de líneas de crédito a nuevos clientes, el responsable de créditos antepondrá el objetivo de facilitar el aumento de la facturación al de amparar a la empresa del riesgo de crédito. El argumento del credit manager en estos casos es que de entrada se otorga una línea de crédito al nuevo cliente y se vigila de cerca el comportamiento de pagos; en caso de incumplimiento se bloquea la cuenta y se suspende el suministro a crédito. Esta táctica tiene el inconveniente de que el moroso profesional suele atender los primeros pagos para ganarse la confianza del proveedor y conseguir un aumento del límite de crédito para luego impagar cuando el saldo deudor es considerable. Además, en bastantes situaciones, y por culpa de la dependencia directa del área comercial, el credit manager no tiene autoridad suficiente para bloquear los pedidos de un cliente ya que el comercial ejerce más influencia en el director de ventas y se sigue vendiendo a crédito a clientes con facturas impagadas. Sin embargo, la vinculación del credit manager a la dirección comercial favorecerá la relación con los comerciales. Hay que tener en cuenta que algunos credit managers pueden pasar la mitad de su tiempo visitando a los clientes y para ello es importante que el vendedor de la zona le haga de sherpa. Si el responsable de créditos está integrado en el departamento comercial, los vendedores no le considerarán un extraño que



puede representar una amenaza a la consecución de sus objetivos, sino como un aliado; de modo que se sentirán más cómodos si el gerente de crédito les acompaña en las visitas a los clientes.

Como tercera posibilidad y mucho menos frecuente que las anteriores, puede darse el caso de que el servicio de credit management dependa directamente de dirección general. A priori, y teniendo en cuenta los objetivos que tiene encomendados del director de créditos de facilitar el incremento de las ventas, pero garantizando al máximo su cobrabilidad, esta podría ser la solución ideal puesto que el credit manager puede operar de manera autónoma, sin verse mediatizado ni por el director comercial ni por el financiero. El responsable de créditos tiene la última palabra en las decisiones concernientes al crédito de clientes y puede imponer su criterio de gestión. Asimismo, al estar directamente vinculado con dirección general, conoce de primera mano la estrategia general de la empresa y puede adaptar enseguida la estrategia de riesgos de crédito a la evolución de la estrategia global. Por el contrario, una dependencia directa de dirección general puede suponer un alejamiento de la primera línea operacional en la que sí están los otros directivos.

Asimismo, en algunas ocasiones he visto al servicio de credit management dependiendo jerárquicamente de tesorería, contabilidad de clientes o administración de ventas. En la mayoría de casos esta dependencia se ha efectuado de forma arbitraria y por una falta de conocimiento de la función del credit management. De modo que se deben considerar estas situaciones como provisionales y reubicar al credit manager y a sus subordinados en el lugar adecuado.

En cualquier caso, no existe la dependencia ideal del departamento de credit management en una organización empresarial; como se ha visto cada ubicación tiene sus ventajas e inconvenientes. En muchas ocasiones la personalidad, formación y actitud del credit manager pueden influir en el éxito o fracaso de una determinada dependencia en el organigrama.

Las actividades del Credit Management

Las actividades más importantes del Credit Management son:

- 1) Definir una estrategia de riesgos preventiva coherente con la estrategia global de la empresa
- 2) Concretar unas políticas de crédito y cobro; escoger las condiciones de pago en función de la naturaleza de la actividad, del sector y de la tipología de clientes.
- 3) Mejorar el conocimiento del cliente no solo a través de su movimiento de cuenta sino su comportamiento de pagos.



4) Puesta en práctica de métodos y procedimientos de gestión de crédito

Los procedimientos más habituales son los que se enumeran a continuación:

a) La investigación de los nuevos clientes

La solicitud de la apertura de nuevas cuentas debe hacerse siempre mediante un formulario estándar que debe realizar el servicio comercial. A esto hay que añadir un informe comercial del futuro cliente como paso previo para que el credit manager pueda hacer la asignación del límite de crédito en función de la calificación de riesgo. Posteriormente se hace la incorporación nuevo cliente fichero informático con todos los datos.

b) Seguimiento del riesgo de clientes antiguos

Esto incluye el control saldos vencidos y no vencidos, la gestión de los rebasamientos de límites de crédito, así como la actualización y renovación informes comerciales

c) Garantías de cobro y cobertura riesgo

Hay que conseguir que todos los clientes conozcan y acepten las condiciones generales de venta, que todas las transacciones comerciales estén documentadas mediante contrato, pedido y albarán de entrega. Las operaciones cubiertas con seguros de crédito deberán cumplir los requisitos de la póliza y dentro de los límites de riesgos asignados por la compañía aseguradora. Asimismo, establecer los afianzamientos y avales y las garantías adicionales como la reserva de dominio.

d) Gestión de los riesgos vivos de clientes

Se debe realizar un control antes de aceptar un nuevo pedido, cuando hay impagados o el cliente haya sobrepasado el límite de riesgo. Hay que hacer listados de clientes con crédito bloqueado y relaciones de pedidos retenidos por incidencias de pago. También hay que confeccionar estados mensuales detallados de las cuentas de clientes. Asimismo, establecer una vigilancia para clientes de alto riesgo.

e) Difusión interna de las informaciones

Se debe realizar la comunicación a los otros departamentos de informaciones concernientes al crédito, lo que incluye el envío por e-mail de comunicados a los vendedores, y memorándums al resto personal vía intranet.

f) Cobro de facturas y saldos vencidos



Incluye el utilizar los medios de cobro más adecuados a cada segmento de clientes, buscar instrumentos eficaces y baratos y la gestión pro-activa de cobro antes del vencimiento

g) Prevención impagados

Abarca la detección inmediata de incidencias de cobro, el seguimiento y resolución litigios comerciales que bloquean el pago de facturas, el control procesos administrativos facturación; abonos, cargos, rappels

h) Recobro de impagados

Incluye la confección de una relación semanal de incidencias cobro, la impresión de un listado de facturas pendientes de pago y de los retrasos en la reposición de fondos. Gestión inmediata ante cualquier retraso en el pago, priorizando las acciones según importes y perfil pagador de los clientes. También las acciones de recobro personalizadas por cliente y seguimiento individual de cada factura. Asimismo, el control y seguimiento diario de las promesas de pago. La reclamación se realizará con el apoyo de un software especializado, con la utilización de todos los instrumentos para el recobro en acción combinada, progresiva y sinérgica; carta, teléfono, fax, SMS, correo electrónico y visita personal. Es conveniente segmentar clientes en función del importe adeudado y riesgo para visita directa. Es imperativo abrir expediente de cada cliente moroso con todos los datos obtenidos, comportamiento, copia correspondencia, promesas de pago etc.

i) Puesta en funcionamiento de las herramientas informáticas y recursos tecnológicos necesarios

Consiste en la utilización de programas informáticos que permitan conocer al detalle todas las cuentas de clientes y su situación exacta, el uso de tecnología internet para recibir información on line sobre clientes. También la gestión y tratamiento electrónico de todos los documentos relacionados con el dossier del cliente, es decir pedidos, facturas, albaranes, notas de cargo, abonos, cartas.

El futuro de los departamentos de credit management

La evolución del departamento de credit management –en parte auspiciado por la reducción de costes y racionalización de funciones que practican las empresas– evoluciona hacia la reconversión de los departamentos de credit management en servicios integrales al cliente que incluyen todas las fases desde el pedido hasta el cobro. La razón de esta integración se encuentra en que el cobro es un procedimiento final que acumula todas las deficiencias que han ocurrido en las etapas anteriores de la empresa, por lo que todo el proceso que va desde el pedido hasta el recobro incide en la parte del circulante formado por las cuentas de clientes. La optimización de este proceso implica reducir las inversiones en derechos de cobro y liberar recursos para la empresa. La forma de conseguir este objetivo es tener todo el proceso desde el pedido al cobro bajo el control de un solo departamento de servicio de atención al cliente.



El departamento de servicio de atención a clientes –customer service– va más allá del análisis del riesgo de las operaciones comerciales y de la gestión de cobro, puesto que integra todas las fases de relación con los clientes en un proceso global que incluye:

- La recepción, y aceptación de los pedidos
- El bloqueo o liberación de los pedidos
- La atención directa al cliente y seguimiento de los pedidos
- El proceso de distribución, transporte y entrega de la mercancía
- La recepción de los albaranes y la facturación
- La emisión de notas de abono
- La emisión de documentos para el cobro
- La contabilización de las cuentas de clientes
- La gestión de incidencias
- El recobro de los impagados.
- El análisis de la rentabilidad de las operaciones

La creación de los departamentos de atención al cliente permite a las empresas superar los clásicos problemas interdepartamentales entre comercial, logística, administración y crédito y cobranzas. La existencia de un departamento de atención al cliente que se encarga de llevar a cabo todo el proceso desde la llegada del pedido cursado por el vendedor hasta la entrada del cobro en la tesorería permite acortar no sólo el proceso de cobro, sino además el ciclo de maduración. El departamento de servicio al cliente con una percepción global de la gestión puede evitar los retrasos y deficiencias en el servicio al cliente –que son los que provocan un elevado porcentaje de los retrasos en el cobro– así como los errores y demoras en la emisión de facturas o en los circuitos de cobro. Asimismo, este departamento es quien mejor puede conocer la rentabilidad de las operaciones y mediante cuentas de explotación específicas puede calcular la rentabilidad por cliente, por canal o por producto.

La responsabilidad y autoridad del credit management

El departamento de credit management debe ser el único responsable de la concesión y gestión del crédito de clientes y aunque tenga empresas de servicios que sean estrechas colaboradoras para evaluar el riesgo, como pueden ser empresas de informes comerciales, aseguradoras de crédito y entidades financieras, la decisión de otorgar crédito a un cliente no puede delegarse jamás a un tercero. La determinación de vender a crédito a un cliente es una decisión exclusivamente interna de la empresa proveedora, quien debe definir su



estrategia de riesgos y establecer una regla de funcionamiento que reduzcan el peligro de que se produzcan impagos, pero facilitando a la vez el desarrollo de la cifra de ventas.

El comité de riesgos

En otro orden de cosas, cuanto más elevado sea el riesgo de una operación, más debe concertarse la decisión entre todos los departamentos involucrados, o sea comercial, créditos, finanzas y dirección general. Por ello es aconsejable crear un comité de riesgos en el que participen los respectivos directivos y donde se tomen este tipo de decisiones.

El credit manager

¿Quién es el credit manager?

En las empresas más grandes la función del credit management es responsabilidad del credit manager (también denominado director de créditos, gerente de crédito, jefe de crédito y cobranza o ejecutivo de crédito). En las pymes este rol puede ser asumido por el director administrativo y financiero o por el mismo director general. La función esencial del credit manager en la empresa es de facilitar, asegurar y rentabilizar la inversión en cuentas de clientes, dentro del marco de la política general y ejerciendo de árbitro entre los objetivos comerciales y los imperativos financieros. El credit manager es el responsable de la gestión integral del crédito de clientes, y su primera misión es controlar que toda la actividad comercial se transforme en tesorería en el plazo de tiempo óptimo. Para llevar a cabo esta misión el credit manager debe proponer y conseguir la aprobación de una política de crédito dentro de la política general de la compañía y encargarse de su aplicación. Además, tiene que definir los procedimientos de gestión del crédito y controlar su implementación. Asimismo, debe poner en marcha sistemas de control de indicadores clave de los resultados del credit management, como pueden ser cuadros de mando tipo “Accounts Receivable Aging”.

El credit manager es un miembro del equipo de directivos directamente responsables de la cifra de negocios de las empresas, pero no es ni un financiero ni un comercial. En muchas empresas los “auténticos” financieros no acaban de confiar en él y tampoco los comerciales se fían ya que lo contemplan como un entrometido en un área que es de su feudo: las relaciones con los clientes. De modo que el credit manager es el “tercer hombre” que se encuentra entre el comercial y el financiero; a veces rechazado, incomprendido, solitario; muchas veces caminando sobre la cuerda floja. La definición: “el credit manager es el comercial más financiero, pero además el financiero más comercial”, es la que permite conocer mejor la verdadera identidad mestiza de este profesional. El credit manager es el único directivo que intenta conjugar los intereses de dos mundos en apariencia opuestos ya que comprende cual es el objetivo final de la empresa, o sea la maximización del beneficio y que para conseguirlo hay que asociar los objetivos financieros y los comerciales por encima de las divergencias



e incomprensiones mutuas. El credit manager mantiene la mente fría ante una operación comercial jugosa que hace perder el norte a los comerciales, y consigue negociar con el cliente unas condiciones de pago que permiten reducir el riesgo de impago a niveles aceptables.

Los objetivos del credit manager

Si tuviéramos que mencionar solo dos objetivos que tiene que conseguir el credit manager, habría que señalar lo siguiente: por un lado, minimizar las pérdidas de los créditos comerciales pero que a su vez no entorpeciendo el incremento de la cifra de ventas, y por otro acelerar el cobro de las facturas reduciendo los retrasos en el pago.

Las misiones clave del credit manager

Las acciones que lleva a cabo el credit manager tienen como objetivo la búsqueda del equilibrio entre la oportunidad comercial de incrementar la facturación y por ende los beneficios, el coste del crédito concedido al cliente en función al plazo de pago, y el riesgo de impago o insolvencia. La misión del credit manager consiste también a sensibilizar a la fuerza de ventas de los riesgos financieros que suponen las operaciones a crédito, a participar en la prospección comercial y búsqueda de nuevos clientes y a colaborar con el cash manager en la selección de los medios de pago más convenientes. Asimismo, el credit manager participa en la redacción de los contratos comerciales, en las cláusulas de las condiciones generales de venta, en la detección y resolución de las discusiones comerciales e incidencias de facturación. Igualmente, el credit manager puede participar en la determinación de las provisiones por créditos incobrables.

Los procesos en que interviene el credit manager

El credit manager tiene el cometido de crear valor optimizando la relación financiera con los clientes que compran a crédito, por ello tiene delegada la función del control integral del crédito comercial otorgado a los clientes y pendiente de cobro que en credit management se denomina riesgo vivo del crédito a clientes. Ante todo, vamos a ver qué partidas que forman el riesgo vivo de un cliente determinado:

- Facturas pendientes de emisión correspondientes a pedidos total o parcialmente entregados a los clientes, pero aún no facturados
- Créditos con compradores de productos y servicios facturados, pero todavía no exigibles ya que aún no han vencido
- Cuentas por cobrar de créditos vencidos y exigibles; en esta categoría también se incluyen los saldos de clientes calificados como de dudoso cobro



El importe total resultante de las sumas de estos tres grupos representa la pérdida económica por pérdidas de créditos comerciales incobrables que experimentaría el proveedor si este cliente se declara en quiebra de la noche a la mañana.

Para conocer el riesgo vivo adicional, a estos epígrafes hay que añadir los siguientes:

- Importe de los pedidos en curso pendientes de servir
- Importe de los efectos comerciales y documentos cambiarios en gestión de cobro
- Facturas cobradas mediante adeudos SEPA versión básica (Core Direct Debit)

Además, con la ayuda del libro de pedidos, el credit manager puede establecer el riesgo vivo previsional del cliente y de esta forma anticiparse a posibles problemas.

Los roles del credit manager

El papel que ejerce el credit manager es el de controlar todo el riesgo vivo del crédito de clientes de la empresa por lo que dirige sus esfuerzos a identificar todo aquello que pueda provocar un retraso en el cobro o una insolvencia y a poner en marcha procedimientos para minimizar el riesgo de impago a lo largo de toda la relación con el cliente. Los cuatro roles principales que realiza el responsable de créditos son:

- El análisis y la prevención de los riesgos; como primera etapa de la prospección comercial, el credit manager evalúa el riesgo de impago de la clientela de su sector e indica a los comerciales las tipologías de riesgo de cada segmento de clientes. Durante la captación de nuevos clientes el gerente de créditos hace el análisis de los clientes potenciales y determina el importe del límite de crédito aceptable, el plazo de pago y los medios para garantizar el cobro y reducir el riesgo de impago
- Los documentos contractuales; el gerente de créditos cuida que las condiciones de la relación contractual con el cliente se hayan negociado adecuadamente, en particular las condiciones y plazos de pago, y que todos estos puntos queden plasmados en un contrato. Asimismo, se preocupa que en las condiciones generales de venta se incluyan las condiciones y forma de pago, plazo de pago, penalizaciones por retraso en la liquidación de facturas, suspensión de entregas por impago, resolución del contrato por morosidad y establecimiento de reserva de dominio



- La facturación; el riesgo de que se produzcan diversas incidencias de facturación es elevado. Para reducir al mínimo los retrasos en el pago que son provocados por incidencias en las facturas, el credit manager debe establecer un sistema de control de calidad implicando a comercial, administración de ventas, customer service, producción, logística y contabilidad. Este proceso debe conducir a una facturación que se ajuste a los precios acordados, descuentos, ofertas especiales y que corresponda fielmente a las entregas de productos. Además, puede buscar alternativas a la facturación en papel y envío por correo postal, como puede ser emitir las facturas en PDF y enviarlas por email.
- El cobro de tráfico normal y recobro de facturas impagadas; el credit manager vela por el cumplimiento de los pagos al vencimiento acordado y garantiza el comienzo inmediato de las gestiones de recobro amistosas. Asimismo, hará un seguimiento de las disputas comerciales para que se resuelvan en el menor plazo posible y eliminar la controversia que ha provocado la falta de pago del cliente.

Las tareas habituales del credit manager

La misión cotidiana del gerente de créditos se traduce en una serie de tareas, que sin ánimo de ser exhaustivo son:

- Solicitar informes comerciales de los nuevos clientes; para determinados casos solicitar informes financieros investigados
- Análisis y evaluación de la solvencia y capacidad de pago de todos los nuevos clientes detectando los puntos débiles y la cara oculta de la empresa compradora
- Asignar a cada cliente un rating en función a los resultados del análisis de solvencia y capacidad de pagos
- Negociación con los clientes de las condiciones, plazos, formas y medios de pago para cobrar las facturas al vencimiento y acelerar el proceso de cobro
- Conceder líneas de crédito a los clientes, asignándoles un límite de crédito adaptado al perfil financiero de cada cliente y a su capacidad de pagos y en función a las compras que va a efectuar
- Establecer las garantías personales y reales apropiadas para las operaciones de alto riesgo



- Dar la cobertura jurídica y contractual suficiente a las transacciones comerciales
- Evaluación preventiva y sistemática de los clientes
- Vigilancia del nivel y calidad del cumplimiento de los compromisos de pago
- Negociación y puesta en práctica de medidas de prevención del riesgo de impago como garantías y avales
- Supervisar la evolución de las compras de los clientes, mantener controlado el riesgo en circulación, efectuando el seguimiento del riesgo concedido y del riesgo disponible de cada cuenta de clientes
- Mantenimiento de un buen nivel de cash flow por medio un procedimiento eficiente de cobro, mejorar los sistemas de cobro utilizando los instrumentos más adecuados para agilizar la disponibilidad de los fondos
- Participar en la resolución de las disputas comerciales para allanar cualquier obstáculo al pago y reducir los retrasos en la liquidación de las facturas
- Supervisión y seguimiento de las cuentas por cobrar vencidas controlando la antigüedad de la deuda.
- Vigilancia de los clientes con impagados y bloqueo de los suministros a los morosos
- Prevenir los posibles impagados, detectando y evitando situaciones de riesgo
- Realizar acciones de pre-cobro antes del vencimiento con los clientes de riesgo para evitar impagos y devoluciones
- Gestión inmediata de los impagos y negociación amistosa de recobro para recuperar los créditos impagados, pero preservando la relación comercial con los clientes
- Calcular las provisiones por insolvencias y por deterioro de créditos incobrables
- Reclamar por la vía extrajudicial los créditos morosos hasta conseguir su recobro
- Preparar y documentar los expedientes de clientes morosos y enviarlos a asesoría jurídica para una reclamación litigiosa

Otras funciones que el credit manager puede tener encomendadas son:



- Conjuntamente con la dirección general y las direcciones financiera y comercial, definir la estrategia de riesgos
- Intervenir en la prospección comercial determinando los segmentos de clientes potenciales y las tipologías de riesgos asociadas
- En colaboración con las direcciones financiera y comercial, establecer y poner en práctica las políticas de crédito, los procedimientos de concesión y gestión del riesgo
- Mentalizar al equipo de ventas de los riesgos financieros de las ventas a crédito y adoctrinar a los comerciales de la necesidad de aplicar los procedimientos de crédito
- Redactar las cláusulas relativas al crédito comercial de las condiciones generales de venta para prevenir el riesgo de impago y blindar jurídicamente a la empresa
- Determinar si es necesario transferir el riesgo de impago a terceros mediante pólizas de seguro de crédito
- Tratar con los proveedores de servicios como empresas de recobro, aseguradoras de crédito, sociedades de factoring, bufetes de abogados o empresas de información comercial

La polivalencia del credit manager

El credit management también debe ayudar a los comerciales a conseguir sus objetivos de venta, puesto que la tendencia es que cada vez más el credit manager deberá desempeñar un papel más comercial y menos financiero. El credit manager ha de ser el mejor aliado del departamento comercial y uno de sus objetivos estratégicos es aumentar la facturación, pero al mismo tiempo que se preocupa por los valores cuantitativos de las ventas, también le conciernen los valores cualitativos, puesto que ha de cuidar la calidad del riesgo comercial y controlar la solvencia de los clientes. Para comprender la importancia del perfil comercial del credit manager hay que tener en cuenta que hoy en día en las empresas norteamericanas se valora más negativamente la eficiencia del credit manager en función del total de líneas de crédito denegadas –y por consiguiente de pedidos rechazados– sin suficiente justificación –no se han aplicado criterios suficientemente comerciales– que en los niveles de morosidad de los clientes. El credit manager ha de saber potenciar las ventas utilizando como herramientas el crédito comercial y las condiciones de venta, puesto que gracias a estos dos elementos podrá conseguir nuevos clientes, ampliar la cuota de mercado y aumentar la cifra de negocios.

El verdadero mérito del credit manager es saber jugársela con los clientes poco definidos y asumir un riesgo controlado, puesto que lo fácil es descartar a los



malos y otorgar crédito sólo a los buenos. La profesionalidad del credit manager se demuestra otorgando créditos a un amplio segmento de clientes cuyo riesgo es medio y que pueden presentar ocasionalmente incidencias de cobro. El control del riesgo de este tipo de clientes es lo que va a justificar la necesidad del puesto de especialista en credit management. No obstante, y a pesar del papel comercial que ha de desempeñar, el credit manager deberá reclamar al cliente sin titubeos el pago de la deuda vencida, y deberá ser riguroso a la hora de exigir a los deudores el cumplimiento puntual de sus obligaciones de pago.

El conocimiento de la empresa y de su entorno por parte del credit manager

El credit manager debe conocer a fondo y comprender perfectamente el funcionamiento de la empresa en el que se encuentra trabajando y todos sus intrínquilis. Esto supone un máximo conocimiento de la estructura de la empresa, sus productos, su posición competitiva en el entorno, el sector, el mercado y su evolución durante los últimos años, la cartera de clientes, la estrategia global de la empresa y cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo. Asimismo, hay que tener un perfecto conocimiento de la política comercial, los resultados empresariales, cuenta de resultados, balances y beneficios anuales obtenidos. También es deseable una completa información acerca de la organización interna de la empresa, de su organigrama, de los distintos departamentos y de las funciones de cada uno de ellos.

La importancia de conocer a fondo los productos o servicios comercializados

Uno de los elementos más importantes a la hora de determinar la estrategia de riesgos y las políticas de crédito de una empresa es el tipo de productos que comercializa. Las características de los productos ejercen una gran influencia en la política de créditos, puesto que no se puede dar el mismo tipo de condiciones crediticias si se comercializan bienes de equipo que patatas fritas. Ciertos bienes precisan de unas condiciones de pago muy especiales y de plazos de cobro muy dilatados, como podrían ser instalaciones industriales; en cambio otros exigen un pago en pocas semanas, como sería el caso de los productos alimenticios perecederos. El margen de contribución que aportan los productos comercializados es otro factor determinante sobre la política de créditos de las compañías, puesto que las empresas se pueden permitir el lujo de aceptar mayores riesgos cuando vende productos con márgenes elevados. En cambio, cuando los márgenes son pequeños las empresas deben adoptar políticas de riesgos más conservadoras.

El perfil profesional del credit manager

El credit manager es un profesional que ha de destacar por su polivalencia, puesto que tanto debe desempeñar tareas comerciales, como financieras o de negociación, para lo que deberá tener amplios y variados conocimientos técnicos, legales y habilidades personales, así como una actitud positiva y



abierta al entendimiento y colaboración con los demás colegas de la empresa de otros departamentos. Además, el gerente de créditos es un creador de vínculos ya que transmite la realidad comercial a los financieros y la realidad financiera a los comerciales. Al propio tiempo el credit manager se mueve en un espacio transversal entre lo comercial, lo financiero y lo jurídico, lo que le convierte en un ejecutivo estratégico para velar por los intereses de la empresa.

Como el credit manager realiza una actividad transversal dentro de su empresa, debe poseer diversas competencias. En primer lugar un sólido bagaje financiero para evaluar el riesgo de las operaciones, en segundo lugar unos buenos conocimientos jurídicos para dominar los temas relacionados con los contratos y las obligaciones del deudor, en tercer lugar conocer bien los instrumentos de pago bancarios, en cuarto lugar saber implementar los cuadros de mando para pilotar las cuentas de clientes, en quinto lugar tener una buena capacidad para la negociación comercial para convencer a los clientes, en sexto lugar ser un buen comunicador y pedagogo para convencer al equipo de ventas de los riesgos del crédito y de la necesidad de adoptar medidas precautorias, y en séptimo lugar ser creativo para imaginar nuevas soluciones adaptadas a las distintas situaciones con deudores.

Las funciones del credit manager

El credit manager tiene delegadas una serie de funciones, que básicamente pueden dividirse en estratégicas, de análisis y de gestión. Su rol estratégico le obligará a tomar importantes decisiones para conseguir el equilibrio entre por un lado los imperativos de una estrategia comercial, y por el otro la preocupación constante de salvaguardar la seguridad financiera de la empresa. Por ello el credit manager debe consensuar con la dirección comercial la estrategia de riesgos y las políticas de crédito más adecuadas. Como analista el credit manager no debe dejar nada al azar, y antes de tomar una decisión que pueda afectar a la salud financiera de la empresa, recopila y analiza cuidadosamente toda la información necesaria para evaluar los riesgos de los clientes y determinar los límites de riesgo que se merecen. Como gestor, el credit manager se deberá ocupar del día a día de la empresa, encargándose de llevar a cabo las operaciones de información sobre los clientes, análisis de sus estados financieros, evaluación de su capacidad de pago, concesión del crédito y determinación de los plazos y condiciones de pago, así como el seguimiento de las operaciones en curso para asegurar su buen fin.

Según la definición internacional del credit management que ha hecho FECMA (Federation of European Credit Management Associations) las funciones más importantes del credit manager son:

- En estrecha colaboración con el departamento comercial evalúa el riesgo e informa acerca de la solvencia de clientes potenciales, tanto si son empresas como clientes particulares.
- Asesora sobre las condiciones que se han de acordar para las transacciones comerciales con cada cliente y asimismo indica el crédito



total que se puede conceder a cada segmento de mercado, tanto si es interior como de exportación.

- Se encarga del cobro de las facturas de acuerdo con las condiciones acordadas a cada cliente.
- Pone en marcha las acciones correctivas que sean necesarias para cobrar los importes vencidos cuando el cliente incumple las condiciones acordadas para la operación comercial.
- Tiene un amplio conocimiento para afrontar en general las situaciones de insolvencia de los clientes, aunque dispone de unos conocimientos específicos y habilidades suficientes para evitar o para prevenir y anticiparse a los posibles casos de insolvencia.
- Procesa y gestiona las cuentas de realizable e informa a la dirección general, dirección financiera y comercial de todos los aspectos relacionados en la inversión en cuentas de clientes.
- Participa en la formulación de la estrategia de riesgos corporativa y de las políticas de crédito de la compañía, así como del presupuesto anual. Asimismo, ejerce un control ejecutivo sobre las inversiones en la partida del activo circulante de las cuentas por cobrar.

De todo ello se puede concluir que el credit manager es un profesional híbrido entre comercial y financiero, y se le ha definido como el financiero más comercial o como el comercial con más espíritu financiero. Por ello el credit manager sabe influir positivamente en la fuerza de ventas y responsabilizarla de vender con el objetivo final de cobrar puntualmente las operaciones y asimismo contribuye a sensibilizar al departamento financiero de la necesidad de otorgar crédito a clientes como herramienta para aumentar el volumen de facturación y la penetración comercial.

La formación del credit manager

Para poder desempeñar su trabajo, el credit manager además de poseer unas cualidades y habilidades específicas, además de poseer una personalidad polifacética ha de tener una formación polivalente que engloba los siguientes apartados:

- Finanzas operativas
- Comercial y marketing
- Conocimientos jurídicos y en particular de derecho mercantil
- Técnicas de negociación
- Psicología interpersonal y relaciones humanas



- Administración y contabilidad
- Análisis de estados financieros
- Instrumentos de pago y operaciones bancarias

El perfil profesional del credit manager

Al no existir ningún estudio reciente sobre el perfil profesional del credit manager en España, podemos tomar como referencia la encuesta realizada conjuntamente por la AFDCC (Association Française des Credit Managers) y por el especialista en selección de personal Robert Half bajo el título: “Credit Managers, qui êtes-vous?” (Credit Managers, ¿quiénes sois?), investigaciones que empezaron a realizarse en el año 2000, continuando a publicarse hasta la fecha.

Los resultados de la 7ª edición de la encuesta revelaron en primer lugar una feminización creciente de la profesión, puesto que el 43% de los Credit Managers interrogados fueron mujeres. En segundo lugar, el estudio evidenció que el 50% de los Credit Managers tiene más de 42 años. En tercer lugar, la encuesta puso de manifiesto que los gerentes de crédito franceses son cada vez más fieles a su profesión, puesto que a lo largo del tiempo aumenta el número de credit managers que ejercen su actividad desde hace más de cinco años; fueron un 63% en 2008, luego un 70% en 2010 et un 74% en 2012. Al propio tiempo el 79% de estos profesionales se muestran dispuestos a continuar su actividad en este campo a medio plazo, o sea en un horizonte temporal de 5 años. En cuarto lugar, el informe dio a conocer que el 32% tiene formación universitaria, el 30% formación superior profesional y el 28% son diplomados en escuelas superiores de comercio. En quinto lugar, el salario mediano de los credit managers galos permanece bastante estable en 53.500 euros, puesto que el 50% de los credit managers perciben más de 53.500 euros y el 50% menos de este importe; ahora bien, los salarios más elevados están en torno a los 70.000 euros. No obstante, la encuesta evidenció que se ha producido una ligera disminución de las remuneraciones en los últimos años. En sexto lugar la encuesta detectó que la mayoría de los profesionales (68%) estiman que su área de responsabilidades está evolucionando hacia una integración de ciertas actividades de cash management. En séptimo lugar los encuestados consideraron que las tres actividades profesionales más relevantes que realizan son: el análisis financiero y la determinación de las líneas de crédito, el recobro y la optimización de las necesidades operativas de fondos. Y en octavo lugar cada vez son más los credit managers que utilizan herramientas informáticas que les ayuden en la toma de decisiones, como pueden ser programas de «credit scoring» o softwares de gestión integral de cobro.



Capítulo 5.- Las estrategias de riesgo de crédito y las políticas de crédito

En que consiste la implantación de la estrategia de riesgos de crédito

Como paso previo a la implantación de una estructura de credit management las empresas definirán su estrategia de riesgos de crédito, que vendrá a su vez condicionada por la estrategia global de la empresa. Una vez definida la estrategia de riesgos de crédito, cada empresa determinará las políticas de crédito que servirán para implementar esa estrategia. Estas políticas de crédito son las que marcarán las normas de la empresa en materia de créditos y cobros para todos los departamentos implicados en las ventas. La implantación del credit management en una empresa sólo funcionará si existen unas políticas de crédito consensuadas y todos los departamentos se implican en la correcta gestión del crédito a clientes, no cayendo en el error de considerar la cuestión como un problema exclusivo del área de credit management.

Los factores determinantes de la estrategia global de una empresa

La estrategia global de una empresa ha sido diseñada por la dirección general y dependerá de una serie de factores internos y externos, que pueden variar en el tiempo y con la evolución de la economía. Las fluctuaciones de estos factores determinantes provocarán una modificación de la estrategia inicial. De forma simplificada podemos señalar tres factores principales que condicionan de forma notable la estrategia global de un negocio. Primero tenemos la estructura financiera de la empresa, entendida ésta como la relación entre el pasivo exigible y los fondos propios con los que se ha financiado la actividad. Como regla general, cuanto mayores sean los capitales propios y menor sea la financiación obtenida por la empresa mediante entidades ajenas, mayor será la estabilidad financiera del negocio y mayores riesgos podrá asumir en proyectos de expansión y crecimiento; y a la inversa. En segundo lugar, está la coyuntura económica, que puede afectar la buena marcha de una empresa. De modo que un contexto económico favorable puede apoyar el desarrollo de un negocio, pero una coyuntura desfavorable puede provocar el cierre empresarial. Y tercero tenemos el sector empresarial al que pertenece la empresa según su actividad principal. El factor sectorial ejerce gran influencia ya que una crisis en el sector obliga a las empresas que actúan en ese mercado a adoptar estrategias de supervivencia.



El establecimiento de las estrategias de riesgos

Como primer paso para hacer una buena concesión de créditos a clientes la empresa debe establecer una adecuada estrategia de riesgos de crédito. La estrategia de riesgos de la empresa debe supeditarse y subordinarse a la estrategia global adoptada por la compañía. Por ejemplo, en una coyuntura económica de pleno crecimiento, una empresa que posee una estructura financiera sólida, es decir que tenga un 70% de capitales propios, en una posición de desafiar al líder del sector para arrebatarle cuota de mercado, es evidente que la estrategia global de la compañía será la de llevar a cabo una expansión comercial audaz con el fin de alcanzar al líder del mercado, reduciendo los frenos al incremento de ventas y captaciones de nuevos clientes; en consecuencia la estrategia de riesgos de crédito será una que permita el crecimiento acelerado de las ventas.

Así pues, la estrategia de riesgos de crédito también viene totalmente condicionada por la estrategia comercial de la empresa, el mercado que quiere conquistar, los canales de distribución, la tipología de la clientela –grandes superficies, mayoristas, administraciones públicas– la competencia que hay que combatir, los competidores que hay que aventajar, la penetración comercial que se quiera alcanzar, la posición que se quiera consolidar en el mercado y los productos que se quieran colocar. Por consiguiente, existen ciertos condicionantes internos y externos que hay que tener en cuenta a la hora de establecer la estrategia de riesgos.

Los condicionantes externos

Los condicionantes externos de las que depende la estrategia de riesgos son:

- El entorno
- La coyuntura
- La competencia
- El mercado
- El sector y tipo de clientes
- El marco legal y reglamentación del sector

Los condicionantes internos



La situación de la propia empresa es otro factor muy importante para determinar una posible estrategia de riesgos. No es lo mismo que la compañía se encuentre en una etapa de expansión empresarial o que quiera reducir sus actividades. La estrategia será muy diferente si la empresa quiere convertirse en líder de mercado o por el contrario está en fase de reestructuración.

Las posibles estrategias de riesgos de crédito de clientes

Como se ha dicho anteriormente la estrategia de riesgos viene totalmente condicionada por la estrategia global de la empresa y por los objetivos formulados por la alta dirección. Generalmente en las empresas –desde una perspectiva reduccionista– existen dos planteamientos estratégicos básicos de actuación comercial a saber:

1) La estrategia de crecimiento acelerado y de rápida expansión empresarial

Esta estrategia ofensiva tiene como objetivos inmediatos el aumento espectacular de las ventas y la obtención de elevadas cuotas de mercado.

Este planteamiento estratégico supone:

- dar prioridad al marketing en detrimento de finanzas
- entrar en nuevos mercados
- captar nuevos clientes
- aumentar las compras de clientes actuales
- vender nuevos productos
- aumentar la penetración y cuota de mercado
- arrebatar clientes a la competencia
- conseguir el liderazgo del mercado (ser el número 1 o número 2)

➤ El objetivo final de esta estrategia empresarial es lograr un importante incremento de las ventas, un rápido crecimiento del giro empresarial y por consiguiente un importante aumento de los beneficios finales.

2) La estrategia de consolidar la situación de la empresa y asegurar la continuidad de la misma



Esta estrategia se basa en conseguir un crecimiento constante y sostenido. Este planteamiento estratégico –basado en un crecimiento estable y seguro– busca la obtención de una mayor seguridad financiera mediante un aumento de la rentabilidad, una reducción del endeudamiento, una disminución de los costes y una minoración de las pérdidas provocadas por deudas incobrables.

Este planteamiento supone:

- Dar prioridad a la perspectiva financiera en detrimento de la comercial
 - Tener objetivos cualitativos de las ventas y no sólo cuantitativos
 - Realizar operaciones mercantiles de bajo riesgo de impago
 - aumentar la rentabilidad sobre ventas
 - buscar clientes más rentables
 - mejorar los márgenes comerciales sobre ventas
 - asegurar el cobro de todas las ventas
 - maximizar los flujos de entrada de dinero
 - disminuir el endeudamiento con terceros
 - minimizar los costes de financiación
 - evitar pérdidas de créditos incobrables
- El objetivo final es realizar una venta selectiva y con un estricto control del crédito, de forma que la facturación realizada es más fiable y de bajo riesgo; consiguientemente no hay sorpresas desagradables y se consiguen los beneficios esperados. Además, se necesitan menos recursos para controlar el crédito de clientes y efectuar el cobro de las facturas.

Los dos enfoques estratégicos en la concesión de créditos

Por lo tanto, de estos dos planteamientos estratégicos se deducen dos posibles enfoques para hacer la concesión de créditos comerciales:

1) Para implementar la estrategia de crecimiento acelerado y de rápida expansión empresarial es preciso una orientación flexible en otorgar créditos.

Este encauzamiento está basado en la liberalidad en la concesión de créditos comerciales. Se dan amplias facilidades crediticias a los clientes, y no se controla el riesgo de impago, con lo cual la empresa aumenta espectacularmente su cifra de negocios. Cabe la posibilidad de obtener mayores beneficios, pero las contrapartidas son que sus costes financieros serán más elevados y que el



riesgo de fallidos será muy grande. Además, los gastos administrativos y de gestión para cobrar los impagados representarán una pesada carga económica.

Puntos clave de la estrategia liberal

- si se conceden muchos créditos aumentarán las ventas y por consiguiente los beneficios de la empresa se incrementarán
- se logra aumentar la cuota de mercado
- se consolida una posición de liderazgo
- como efecto negativo se producirá una disminución de la liquidez ya que se destinan muchos recursos al realizable
- la empresa necesitará pasivo a corto de terceros por consiguiente aumentarán los costes financieros
- Aumentará el riesgo de fallidos y morosos y las pérdidas por créditos incobrables.
- Se deberán destinar importantes recursos para cobrar los saldos de clientes e impagados

2) Para implementar la estrategia de consolidar la situación de la empresa, asegurar la continuidad de la misma y obtener seguridad financiera se necesita una orientación rigurosa en el crédito.

Este encauzamiento implica ser rigurosos a la hora de conceder créditos a clientes, con lo cual las ventas serán menores pero los costes financieros serán bajos y el riesgo de impagados y fallidos será mínimo.

Puntos clave de la estrategia rigurosa

- al disminuir el crédito aumenta la liquidez de la empresa
- la calidad de las ventas será buena
- el riesgo de impago será muy bajo
- disminuyen los costes de financiación de circulante
- se minimizan las pérdidas por incobrables y morosos
- los gastos de gestión y cobro serán poco cuantiosos
- el efecto negativo es que se pierden ventas, cuota de mercado y clientes



- se dejarán de obtener beneficios por las ventas no efectuadas

El enfoque estratégico de cobranza

No obstante, la estrategia de riesgos no sería completa si no se contempla otro aspecto tan importante o más que la concesión de créditos a clientes: el cobro de las ventas. Por lo tanto, un factor muy importante que se han de plantear las empresas es cómo van a realizar el cobro a los clientes a los que se ha vendido a crédito.

Existen 2 formas básicas de enfocar el cobro a clientes:

- 1) Un enfoque tolerante
- 2) Un enfoque inflexible

1) Un enfoque tolerante

El enfoque de tolerancia implica que no se exigirá un cumplimiento estricto de las condiciones de pago ni de los plazos contractuales pactados con los clientes. Esta óptica supone la máxima laxitud en la cobranza de los saldos de clientes.

- En caso de retrasos en el pago de las facturas se dará un amplio margen de confianza al cliente para que pague y no se le apremiará para que cumpla con su obligación.
- En caso de impagados se permitirá al cliente cancelar la deuda cuando quiera o cuando pueda

2) Un enfoque inflexible

El enfoque inflexible significa que se reclamará siempre el cumplimiento estricto de los plazos de pago contractuales. Bajo esta óptica no se tolerará el menor retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago.

- En caso de demoras en el pago se exigirá al cliente la inmediata cancelación de las deudas y en caso de no cobrar inmediatamente se tomarán medidas conminatorias.
- No se tolerarán los impagados bajo ninguna circunstancia

Las 4 estrategias básicas de riesgos



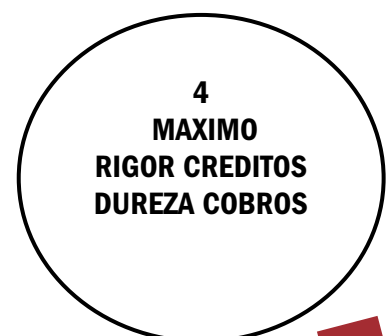
Por consiguiente, de la combinación en un eje de coordenadas de los enfoques de concesión de créditos y de las maneras de encauzar el cobro se deducen las estrategias básicas de riesgos. En el eje de abscisas se sitúa el criterio de concesión de créditos y en el de ordenadas la forma de encauzar el cobro. En el eje de abscisas se parte del sitio de intersección de las coordenadas como el punto de mayor tolerancia en la concesión de créditos y a partir de este punto va aumentando progresivamente el grado de rigor a medida que nos desplazamos hacia la derecha. En el eje de ordenadas se parte del lugar de intersección como el punto de mayor tolerancia en el cobro y a partir de este punto el grado de dureza va aumentando hacia arriba.

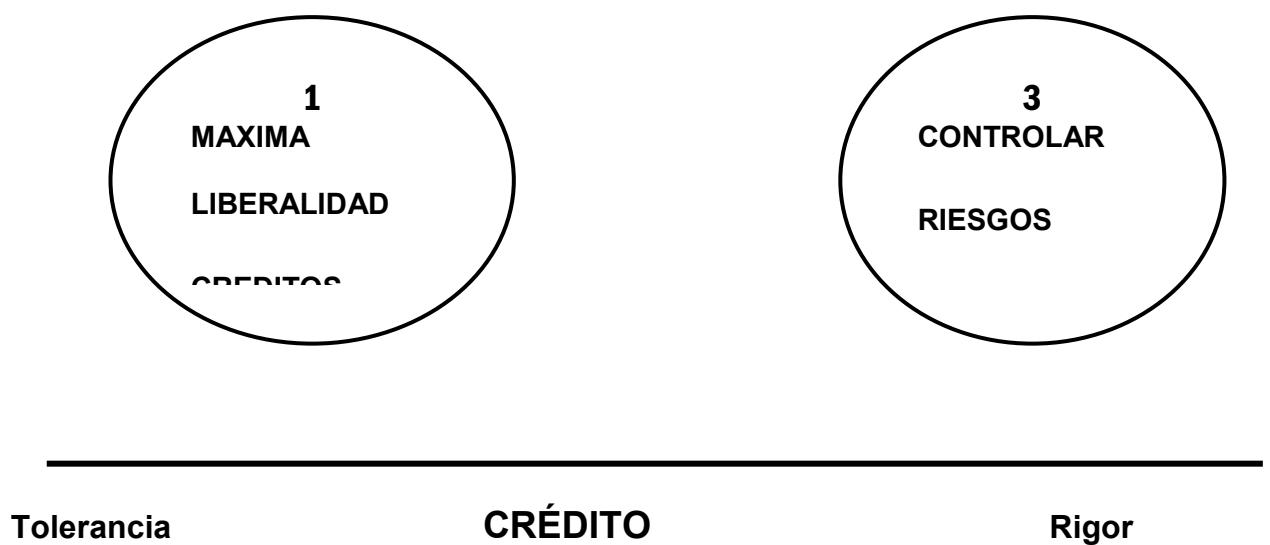
Las cuatro estrategias básicas que aparecen en el cuadro siguiente son:

- 1- Estrategia de máxima liberalidad en la concesión de créditos y máxima tolerancia en el cobro
- 2- Estrategia de alta flexibilidad en la concesión de créditos, pero máximo rigor en la reclamación de los pagos
- 3- Estrategia de elevado control del riesgo antes de conceder créditos, pero mucha tolerancia en caso de demoras en el pago
- 4- Estrategia de máximo rigor en el control de los riesgos y máxima dureza en la exigencia del pago de las facturas.

Cuadro de las 4 estrategias básicas de riesgos **COBRO**

Rigor





Por supuesto estas cuatro estrategias básicas no son las únicas existentes, ya que dentro del eje de coordenadas se pueden marcar infinidad de estrategias alternativas en función del grado de tolerancia o dureza en la concesión de créditos y en los criterios de cobro que una empresa quiera establecer. Sin embargo, las cuatro estrategias de riesgos escogidas son las más paradigmáticas y por ello se van a estudiar sus efectos en las economías de las empresas. A partir de estas cuatro estrategias primarias las empresas deben decidir qué estrategia de riesgos quieren adoptar por ser la más adecuada a su situación y en qué punto del eje de coordenadas van a situarla. La adopción de una u otra estrategia tendrá repercusiones en el volumen de ventas que pueda alcanzar la empresa, pero también en el nivel de morosidad que tenga.

La política de créditos

Como se ha podido ver en el apartado anterior la estrategia de riesgos es la espina dorsal de la gestión del riesgo comercial de una empresa. No obstante,



la estrategia de riesgos sólo marca las grandes líneas de actuación en materia de riesgos comerciales. Como los trazados superiores pueden adolecer de vaguedad e imprecisión a la hora de regular las actividades del departamento de créditos, también es preciso determinar a un nivel operativo las funciones de crédito en la empresa. Por este motivo una vez definida la estrategia de riesgos de la compañía es conveniente –siguiendo las líneas marcadas por la estrategia– establecer las políticas de crédito que han de interpretar dicha estrategia en una normativa concreta y de fácil comprensión para todos los empleados. Si la estrategia de riesgos es la columna vertebral de la gestión del crédito de clientes, las políticas de crédito y cobranza son el esqueleto que permite transmitir y aplicar de forma práctica los fundamentos teóricos de la estrategia.

Una política de empresa es la forma como quiere la compañía que se haga las cosas en lo relativo al crédito de clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones, así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de créditos sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión del crédito comercial.

La política empresarial puede incluso ser la inexistencia de una política: "la política de la empresa es dejar libertad de actuación a sus empleados". También puede ser una política muy simple que se transmite verbalmente, una política construida a plazos por medio de memorándums, o una política muy completa escrita en un tomo enciclopédico. Por consiguiente, las políticas de crédito y cobro son una serie de directivas dictadas por la dirección de la empresa; estas normas han sido diseñadas con la colaboración activa del departamento de credit management y generalmente con la implicación del departamento comercial. Estas directrices han de presentarse por escrito y materializarse en un decálogo. Este decálogo debe indicar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer con relación a la concesión de créditos. (Así como en la gestión del riesgo de clientes).

Los objetivos de crédito se refieren al volumen de saldos de clientes que la compañía tiene previsto mantener en su balance, los créditos dudosos, los impagados y los incobrables que deben venir expresados en importes, pero también en porcentajes y ratios; estos objetivos deben ser fijados para períodos mensuales y anuales.

Como actúan las políticas de crédito

Las políticas de crédito y cobro tienen como misión controlar el volumen total de saldos de clientes y la calidad de su riesgo.

El volumen de saldos de clientes

El volumen total de los saldos de clientes viene determinado por dos factores:



- El período medio de cobro de la empresa o lo dicho de otro modo el período medio durante el cual permanecen las cuentas de clientes en el balance pendientes de cobro.
- El volumen total de ventas a crédito.

Las políticas de crédito y cobranza actúan directamente sobre el período medio de cobro ya que regulan los plazos de cobro, controlan el cumplimiento de los mismos por parte de los clientes y gestionan el cobro de las facturas vencidas. La medida del PMC (período medio de cobro) depende de la rigurosidad de las políticas de crédito y cobro, puesto que una política restrictiva disminuye el PMC y una política flexible lo incrementa. No obstante, las políticas también actúan sobre el volumen total de ventas, puesto que las políticas de crédito inciden directamente en las decisiones de crédito de la empresa. Las políticas reglamentan las condiciones de crédito que va a aplicar la compañía para conceder pagos aplazados a sus clientes, por lo que influyen directamente en el volumen total de las ventas; unas políticas restrictivas disminuyen las ventas y unas liberales las aumentan. Por consiguiente, las políticas de crédito y cobranza inciden sobre ambos factores clave que afectan el volumen de recursos invertidos en cuentas de clientes: el PMC y el volumen de ventas.

La calidad del riesgo

La calidad del riesgo de clientes viene determinada por la política de créditos de la compañía, puesto que cuanto más rigurosa sea dicha política, más bajo será el riesgo de clientes. Una política de créditos restrictiva eliminará a los clientes de alto riesgo, así como los de riesgo medio-alto, dejando únicamente a los clientes de bajo riesgo, consiguientemente la calidad del riesgo será óptima. Por el contrario, una política flexible permitirá entrar en riesgo con clientes de solvencia dudosa y de elevado riesgo, por lo que la calidad total del riesgo será mala.

Las ventajas que supone tener una política de créditos definida

- Es la mejor forma de reconocer la presencia del credit management en la empresa y de sentar las bases para una cultura de créditos a clientes
- La política da autoridad y potestad al credit manager y le sirve de apoyo en sus funciones profesionales
- Permite clarificar a los comerciales –y a todos los empleados que tengan relación con los clientes– cuáles son las normas para el crédito comercial.
- Evita los conflictos entre comercial y finanzas
- Es el manual de instrucciones para todo el personal y facilita la formación de los nuevos empleados



- En caso de ausencia temporal del credit manager los empleados tienen una normativa a seguir que les ofrece soluciones a las situaciones de crédito
- En el caso que el credit manager se jubile o se marche de la empresa las disfunciones que se puedan producir serán mínimas.
- Evita las actuaciones arbitrarias y las decisiones subjetivas
- Elimina las condiciones especiales que se suelen conceder a algunos clientes privilegiados o por amiguismo con el jefe de ventas.
- Crea un consenso en la forma de tratar las operaciones comerciales

Las características principales de las políticas de crédito y cobranza

- La política de créditos de una empresa ha de ser totalmente coherente con la política comercial y compatible con los recursos financieros que dispone la compañía.
- Una política de créditos restrictiva no es compatible con una política comercial que quiere aumentar las ventas a corto plazo, y una política de créditos liberal es incompatible cuando la empresa carece de recursos financieros y su crédito bancario es limitado.
- Ha de ser fácilmente comprensible por todo el mundo y explicar claramente los términos técnicos para que sean inteligibles para todo el personal
- Ha de haber sido fruto de un consenso entre todos los departamentos implicados en el crédito comercial
- Ha de ser de obligado cumplimiento para todo el mundo
- Otra característica importante es que la política de créditos debe ser determinante, pero sin llegar a ser dogmática y ha de dejar un margen suficiente para la interpretación inteligente ya que es imposible que una política de créditos y cobros –por completa que esta sea– regule todas las situaciones en el ámbito del crédito que se puedan dar en una empresa.
- Una excesiva rigidez en la directiva de créditos puede ser contraproducente y resta eficacia al departamento de créditos que se ve coartado por unas normas demasiado estrictas.



- Por consiguiente, se ha de dejar cierta margen de elasticidad en la normativa de forma que el credit manager pueda tomar decisiones específicas ante situaciones poco habituales.
- Hay que evitar la excesiva burocratización en la aplicación de la política de créditos, puesto que, si las reglas se convierten en un corsé para las actividades comerciales de la empresa, la política de créditos ejercerá un efecto negativo en lugar de aportar beneficios a la empresa.

Los cometidos de las políticas de crédito y cobro

Las políticas de crédito y cobro tienen como principales cometidos:

- Establecer las directrices de la función de créditos
- Marcar los objetivos mensuales y anuales en relación con el crédito a clientes (PMC, ratios, indicadores, nivel de dudosos, impagados, fallidos)
- Definir el organigrama del departamento de créditos y determinar la responsabilidad y autoridad de cada uno de sus empleados
- Determinar cómo se tratarán los litigios y conflictos comerciales que bloquean el cobro de facturas vencidas y como actuará el departamento de créditos para resolver estas disputas con los clientes.
- Redactar los procedimientos detallados para la concesión y control de los créditos y la gestión de cobros.
- Precisar la forma como se han de medir los resultados cuantitativos y cualitativos y el tipo de "reporting" que se implantará.

Los objetivos de la política de créditos y cobros

Una premisa básica en el credit management es que el control y seguimiento de los riesgos comerciales en curso deben ser constantes. Una demora en la detección del incumplimiento de las obligaciones de los deudores puede conducir a que cuando se quiera recuperar el impagado, la solvencia del deudor ya esté demasiado deteriorada y le sea imposible pagar. Las políticas de crédito permiten hacer la detección temprana de cualquier posible contingencia. Este es un factor clave en el credit management, ya que una situación de riesgo detectada a tiempo permite anticiparse al siniestro o por lo menos minimizarlo. Las políticas de crédito y cobranza protegen la inversión de la empresa en cuentas de clientes y evitarán descuidos en la detección de problemas de solvencia.

Los objetivos principales de la política de créditos y cobros son:



- Seleccionar mediante una adecuada información los clientes de la empresa, discriminando negativamente a los insolventes.
- Minimizar los riesgos de las operaciones comerciales asegurando la solvencia actual y futura de los clientes.
- Mejorar cualitativamente las ventas a crédito garantizando el cobro de todas las operaciones mercantiles
- Maximizar la rentabilidad económica obtenida por las ventas
- Conseguir que todas las ventas se realicen según las condiciones establecidas por la empresa
- Recuperar lo antes posible la inversión en el realizable concretamente en cuentas de clientes
- Optimizar los flujos de cobro y generar liquidez para la tesorería al transformar las cuentas a cobrar en dinero líquido.
- Cuantificar y controlar las líneas de crédito y límites de riesgo
- Reducir el período medio de cobro de la empresa a la ratio más bajo que sea posible
- Realizar el seguimiento de los créditos concedidos y controlar posibles desviaciones
- Supervisar las cuentas de clientes a cobrar y detectar prematuramente cualquier retraso
- Controlar y recuperar los impagados minimizando el volumen de créditos incobrables
- Determinar las responsabilidades y los niveles de autoridad de cada empleado del departamento de créditos y en particular la responsabilidad y autoridad del credit manager
- Señalar quienes son los responsables de hacer cada tarea relacionada con el crédito comercial dentro de la empresa

Los tres tipos de políticas de crédito: normales, restrictivas o flexibles

Como se ha dicho anteriormente las políticas de crédito y cobro son normas de actuación dictadas por la dirección de la empresa y derivan directamente de la estrategia de riesgos establecida. No obstante, las políticas de crédito también tienen en cuenta otros factores que matizan las grandes líneas marcadas por la estrategia de riesgos. Un punto determinante es que la política de créditos irá siempre estrechamente ligada a la política de marketing de la empresa. Por consiguiente, la política de créditos debe definir plazos de pago propuestos para todos los clientes. Estos plazos deben de estar adaptados a cada categoría de



la clientela; por ejemplo, cuando más elevado sea el riesgo en un determinado segmento, más corto deberá ser el plazo de pago. También hay que adaptar las políticas al tipo de la clientela; grandes superficies, administraciones, distribuidores, detallistas.

Los tres tipos básicos de políticas de crédito y cobro son:

- Normales
- Restrictivas
- Flexibles

Sin embargo, una empresa puede desarrollar una política de riesgos a la medida de sus necesidades, combinando aspectos de cada una de las tres clases de políticas relacionadas anteriormente. Nunca hay que olvidar que lo importante de una política de créditos no es atenerse a la ortodoxia de la teoría, sino que sea efectiva en la praxis empresarial.

➤ **Las políticas de crédito normales**

Las políticas de crédito normales son las que se sitúan en el término medio; es decir no son ni restrictivas ni liberales.

Las políticas normales son las más convencionales y buscan el equilibrio en el riesgo de clientes, asumiendo en algunos casos ciertos riesgos y permitiendo los plazos de pago comunes en la industria.

Las empresas que adoptan este tipo de políticas tendrán que financiar moderadamente a sus clientes y por ello deberán asumir ciertos costes financieros.

Esta clase de políticas se puede aplicar cuando en la situación interna de la empresa y la coyuntural se da las siguientes condiciones:

- La empresa proveedora goza de una buena salud financiera
- La empresa está suficientemente capitalizada
- La empresa tiene capacidad de endeudarse a corto con costes razonables
- Los márgenes obtenidos en la venta de los productos son suficientemente buenos
- La empresa cuenta con una capacidad de producción adecuada para suministrar regularmente a sus clientes (o tiene niveles de stock apropiados)
- Los clientes suelen cumplir con sus compromisos de pago
- Los niveles de morosidad y la siniestralidad de las empresas del sector son bajos



- No se prevén cambios en el mercado ni se contemplan a corto plazo crisis sectoriales

➤ **Las políticas de crédito y cobro restrictivas**

Son aquellas en las que predomina el aspecto financiero sobre el comercial, dando prioridad al coste del crédito y no a los efectos comerciales que pueda significar la decisión de conceder o denegar un crédito. Las empresas que adoptan este tipo de políticas no tienen grandes planes de crecimiento a corto plazo y se conforman con mantener su cifra de ventas y cuota de mercado.

La misión de esta clase de políticas conservadoras es conseguir el mayor nivel de liquidez para la empresa, que las cuentas a cobrar generen el máximo flujo de caja posible y reducir el endeudamiento externo con entidades financieras. Las políticas de crédito restrictivas preponen los pagos al contado a los aplazamientos de pago, establecen plazos cortos de crédito, limitan el volumen de crédito concedido y seleccionan minuciosamente a los clientes que merecen crédito. El objetivo de esta clase de políticas es conseguir una elevada rotación de los saldos de clientes y que el PMC se mantenga lo más bajo posible. Las políticas de crédito conservadoras deben alcanzar sus objetivos, pero sin paralizar el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Este tipo de políticas es adecuado cuando las circunstancias sean las que a continuación se relacionan:

- La empresa proveedora se encuentra en una situación de oligopolio de oferta
- La empresa tiene pocos recursos financieros propios ya que su capital social es escaso.
- A la compañía le es difícil o muy costoso obtener recursos ajenos para financiarse.
- La empresa se encuentra pasando por una situación financiera delicada y no puede permitirse un quebranto económico provocado por impagados.
- La demanda del producto supera a la capacidad de fabricación o a las existencias.
- El ciclo de fabricación del producto es muy largo
- La coyuntura económica está pasando por una fase de desaceleración o de recesión
- Se ha disparado el índice de morosidad en el sector
- El margen comercial que se obtiene en la venta del producto es muy bajo y no se puede permitir costes financieros extraordinarios o pérdidas por fallidos
- Hay bajos niveles de stock, pero la demanda de los productos es elevada
- El sector en que se encuentra la empresa está pasando una crisis



También existen unos condicionantes que hacen aconsejable la aplicación de políticas de crédito restrictivas y éstas son:

- Los productos están manufacturados por encargo y personalizados de forma que difícilmente se encontrará otro comprador para pedidos formalizados
- Los costes de compra de las mercancías vendidas son muy elevados por lo que los posibles quebrantos en caso de fallidos serían muy importantes.
- Los costes variables del producto comercializado son elevados
- La empresa debe reducir su endeudamiento con terceros para reducir su exigible en el balance.
- Los clientes tienen mucho efectivo y pueden pagar al contado si se ofrecen descuentos por pronto pago.
- La empresa no quiere incrementar por el momento su facturación
- El sector practica un control sobre malos pagadores y clientes morosos
- El cliente necesita el producto comercializado por la empresa y hay pocas alternativas al mismo.
- La empresa proveedora ha experimentado un rápido crecimiento en poco tiempo y su activo circulante ha aumentado excesivamente.

➤ **Las políticas flexibles**

Estas políticas liberales se basan en que lo más importante es el aspecto comercial y el crédito es un instrumento para ganarnos al cliente, por lo que las concesiones de crédito son inversiones para fidelizar a los clientes y ganar cuota de mercado. Este tipo de políticas liberales conceden plazos largos a los clientes para pagar las facturas y dan crédito con facilidad a la mayoría de los compradores para aumentar el giro comercial.

El inconveniente de esta clase de políticas es que las empresas que las practican deben asumir un elevado riesgo de crédito y pueden sufrir importantes pérdidas económicas provocadas por los créditos fallidos. Para las empresas también supone mantener en su activo circulante importantes masas de deudores, con el consiguiente coste financiero y además deben soportar frecuentes tensiones de tesorería por disminuciones del "cash flow". Asimismo, la bancarrota de un cliente importante puede poner en serio peligro la supervivencia de la empresa y conducir finalmente a un naufragio empresarial.

Una serie de condicionantes obligan a adoptar este tipo de políticas; los más habituales son:

- La empresa se encuentra con un mercado maduro y atomizado



- La oferta es mucho más elevada que la demanda
- El sector es enormemente competitivo
- Los productos que vende la empresa han entrado en una fase de madurez
- Se está produciendo una progresiva caída de la demanda de los productos debido a la ralentización de la actividad económica
- Las ventas están experimentando una bajada importante el último semestre
- La cartera de pedidos ha menguado en los últimos meses
- En el mercado hay muchos competidores que ofrecen productos parecidos
- Ha aparecido un líder de mercado que está ofreciendo mejores condiciones de crédito a los compradores
- Los clientes han endurecido sus condiciones de compra y exigen mayores plazos
- Se están produciendo cambios en la demanda que pueden provocar excesos de stock o la obsolescencia de los productos y obligan a vender mucho en un corto período

Asimismo, existen unos determinantes que hacen recomendable la aplicación de políticas de crédito flexibles y que son:

- La empresa necesita ganar más cuota de mercado
- Hace falta incrementar el número total de clientes
- La compañía quiere expansionarse y aumentar su facturación
- La situación económico-financiera de los clientes es muy buena y no hay morosidad y se quiere fidelizar a la clientela
- Los márgenes comerciales de los productos son muy buenos y permiten absorber un elevado nivel de incobrables

Otros motivos que influyen a la hora de determinar si es necesario implantar una política flexible son:

- ♦ Los gastos generales de la empresa son elevados

Explicación: si los gastos generales y fijos son altos la única manera de compensarlos y obtener rentabilidad es incrementando el volumen de la producción y por lo tanto hay que aumentar las ventas para conseguir una buena rotación.

- ♦ Los gastos indirectos del producto comercializado son elevados



Explicación: cuanto los gastos indirectos son altos hay que incrementar las ventas para compensarlos y tener una buena rotación del producto.

- ♦ Los costes de publicidad y marketing para colocar el producto en el mercado son elevados

Explicación: cuando los costes de publicidad y de marketing son elevados hay que intentar que el producto tenga muy buena salida comercial

- ♦ Los gastos de venta suponen una fuerte inversión para la empresa

Explicación: la inversión realizada en los gastos de venta no servirá para nada si no se venden grandes cantidades del producto

- ♦ Las existencias de productos acabados son muy grandes

Explicación: cuanto los niveles de producto terminado son altos es mejor colocar las mercancías, aunque sea a crédito que tenerlas en el almacén en forma de inversión improductiva y que genera costes.

- ♦ Se ha iniciado hace poco en una nueva actividad de negocio

Explicación: al iniciar un nuevo negocio la empresa proveedora puede –y es muy recomendable– otorgar amplias facilidades comerciales y crediticias a los compradores para captar cuota de mercado y formar una cartera de clientes.

- ♦ La empresa vende una gran parte de su producto a consumidores finales

Explicación: las empresas que tienen gran parte de sus compradores formados por consumidores finales, han de otorgar facilidades a los clientes para estimular las compras, ya que nadie más va a intervenir en la cadena de ventas.

- ♦ El proveedor quiere entrar en nuevos mercados

Explicación: la conquista de nuevos mercados implica la asunción de riesgos, puesto que para quitar clientes a la competencia –entre otras tácticas de marketing– hay que dar mayores facilidades crediticias.

- ♦ La empresa está sacando nuevos productos al mercado

Explicación: para introducir un nuevo producto hay que ofrecer facilidades de pago a los clientes reticentes a utilizar o distribuir un nuevo bien.

- ♦ Los productos fabricados por la empresa están en auge y la demanda por parte de los distribuidores se dispara

Explicación: hay que adaptar los límites de crédito a las necesidades de compra reales de los distribuidores; si a estos les aumenta su volumen de ventas porque el producto está de moda hay que adoptar una posición flexible. Consiguientemente hay que aprovechar el momento para ofrecer condiciones de



crédito generosas y promover la colocación del producto en el sistema de distribución.

La difusión interna de las políticas de crédito

De nada sirve tener una directriz en materia de créditos a clientes si dicha normativa no es conocida por los que la han de aplicar. Las políticas de crédito deben de publicarse en forma de manual que debe distribuirse entre todo el personal de la empresa implicado en las relaciones comerciales: fuerza de ventas, personal de logística, administración de clientes, contabilidad, créditos y cobros, finanzas y comité de dirección.

La difusión de las políticas de crédito al equipo comercial

Aunque al director comercial y al de marketing se le ha de entregar el manual completo –así como a los jefes de ventas y mandos intermedios– al equipo comercial se le puede pasar una versión resumida con las explicaciones que más les conciernen. Esta versión debe ser un decálogo sintetizado y muy claro, evitando los textos largos y de difícil interpretación. Debe quedar claro que son las normas dictadas por la dirección general con la colaboración del departamento comercial y que son de obligado cumplimiento para todos los empleados. Asimismo, para evitar posibles conflictos de interpretación –todo lo que no está prohibido está tácitamente autorizado– se debe indicar en la normativa todo lo que se puede hacer y lo que no está autorizado hacer con relación al crédito de clientes.

Las resistencias que puedan aparecer por parte de la fuerza de ventas a la hora de introducir la política de créditos pueden ser superadas explicando a los vendedores que gracias a la existencia de normas se evitaran arbitrariedades, actuaciones subjetivas e incongruencias en la asignación de créditos, permitiendo trabajar de forma consensuada y cristalina en materia de créditos comerciales. Y lo que es más importante: la política de créditos acabará con los conflictos típicos entre el departamento comercial y el de finanzas, puesto que cuando el área de ventas tenga razón en alguna disputa, la política de créditos servirá para confirmar que la tiene.

La repercusión de la política de créditos en los clientes

En ocasiones los vendedores muestran su preocupación sobre las consecuencias que la implantación de una política de créditos pueda provocar en las relaciones con los clientes. El miedo que pueda tener el equipo comercial en el sentido de que una política de ventas puede provocar tensiones con los clientes es totalmente infundado, puesto que una política de créditos y cobros coherente, realista, con sentido común y adaptada a las circunstancias de la empresa servirá para transmitir a los clientes una imagen de seriedad, profesionalidad y firmeza. Por consiguiente, la existencia de una política de créditos en lugar de perjudicar, sirve para potenciar la imagen de la empresa ante sus públicos externos. Asimismo, en muchas ocasiones los vendedores



tendrán un buen argumento para denegar una petición inusual del cliente sin poner en peligro las buenas relaciones personales puesto que solamente le tendrán que contestar: "lo siento mucho pero no es posible hacer lo que me pide ya que va en contra de la política de créditos de la empresa".

La colaboración entre el departamento de créditos y el comercial

Es habitual que existan disfunciones entre los dos departamentos ya que existen puntos de fricción en los que ambos tienen competencias, como pueden ser las condiciones de pago que se acuerdan con un cliente o la fijación de los límites de crédito. En estas cuestiones tanto el departamento comercial como el de créditos pueden intervenir y como son materias sensibles para el área comercial –van directamente ligadas con los objetivos de ventas– pueden generar disputas entre departamentos. En muchas ocasiones la fuerza de ventas considera al departamento de créditos como un estorbo en su trabajo y una interferencia en las relaciones con sus clientes. Esta situación sólo puede superarse mediante una estrecha colaboración y una buena comunicación entre los departamentos. Esta comunicación se puede mantener mediante reuniones periódicas interdepartamentales y en la realización de tareas conjuntas.

Por ejemplo, la creación de la nueva política de créditos –o la revisión de la antigua– puede hacerse mediante un trabajo en equipo entre el credit manager y el director comercial. En la concesión de líneas de crédito a nuevos clientes también puede hacerse mano a mano; el jefe de ventas puede colaborar con el credit manager en el estudio de un nuevo cliente aportando toda la información comercial y sobre el comprador que disponga su departamento, así como las previsiones de venta para el próximo año. Estos datos facilitarán su trabajo al credit manager y le permitirán determinar con más exactitud el límite de riesgo que se le puede conceder. Esta implicación del departamento comercial permitirá limar las asperezas y evitar las tensiones, puesto que al haber participado en las decisiones no surgirán reacciones negativas. Hay que evitar a toda costa que el credit manager parezca –especialmente para los comerciales– ser una especie de adivino que utilizando algún tipo de ocultismo vaticine los malos augurios sobre el cliente negándole de forma arbitraria e injustificada el crédito que solicita el vendedor. Por el contrario, hay que fomentar un espíritu de trabajo en equipo entre el departamento comercial y el de créditos y mantener una estrecha cooperación. No obstante, en caso de controversia, la decisión final en materia de riesgos comerciales debe recaer en el credit manager, puesto que es el profesional mejor preparado y experimentado para emitir una valoración de créditos.

Contenidos de las políticas de crédito y cobro



- ◆ Una declaración de cuál es la misión de la compañía, su estrategia global y de cuáles son sus objetivos, así como una definición de cuál es la política de créditos que va a seguir la empresa.
- ◆ Las condiciones de venta que se van a aplicar a los clientes, diferenciando si es procedente por las distintas categorías de clientes.
- ◆ Los plazos de cobro y condiciones de pago de la empresa por tipología de clientes.
- ◆ Los intereses que se aplicarán en caso de financiaciones especiales o pagos aplazados
- ◆ Los casos en que es procedente efectuar una reserva de dominio de los bienes vendidos a crédito.
- ◆ Los descuentos por pronto pago para adelantar el cobro.
- ◆ La utilización de algún tipo de cobertura a los riesgos crediticios mediante un seguro de crédito y que tipo de cobertura se va a utilizar.
- ◆ El uso del factoring con o sin recurso.
- ◆ La utilización del descuento de efectos como forma de financiación de las partidas de clientes.
- ◆ Los criterios de aprobación y apertura de líneas de crédito para los nuevos clientes y que tipo de investigación se llevará a cabo en función de la tipología de los clientes.
- ◆ La metodología para calificar a los nuevos clientes
- ◆ La existencia –o no– de un límite de crédito inicial mínimo que se concede de inmediato a todos los nuevos clientes
- ◆ Los criterios a seguir para determinar los límites de riesgo.



- ◆ Los límites de crédito máximos que se pueden conceder a los nuevos clientes según su categoría (administraciones públicas, gran distribución, mayoristas, distribuidores, minoristas)
- ◆ Las responsabilidades del credit manager a la hora de aprobar líneas de crédito y fijar los límites de riesgo. (el nivel de libertad de decisión que tiene)
- ◆ El nivel jerárquico de autoridad al que corresponde la toma de decisiones a la hora de determinar los límites de crédito de los clientes según una escala de niveles monetarios. (quién puede aprobar límites de crédito nuevos, es decir si el credit manager sólo puede autorizar hasta una cierta cifra y a partir de ésta la decisión la toma el director financiero o pasa por el comité de riesgos)
- ◆ Las garantías adicionales y medidas precautorias que se van a tomar y en qué circunstancias
- ◆ La cobertura jurídica que se va a dar a las operaciones mercantiles y la documentación que se utilizará.
- ◆ Las modalidades y canales de cobro que se van a utilizar
- ◆ Los sistemas de control del riesgo vivo
- ◆ Los criterios para bloquear pedidos cuando el riesgo se halle excedido
- ◆ Los requisitos para desbloquear pedidos retenidos por razones de riesgo
- ◆ Las actuaciones ante el impago de facturas vencidas por parte de los clientes
- ◆ La metodología para revisar los límites de crédito
- ◆ Los procedimientos a seguir para autorizar límites de crédito excedidos y el nivel jerárquico de autoridad al que corresponde la decisión según un baremo de importes determinado
- ◆ Las comprobaciones periódicas de la solvencia de los clientes



- ◆ Las medidas a tomar en caso que aparezcan señales de alarma que indiquen cambios en la capacidad de pago de los clientes
- ◆ Las normas para actuar ante impagos, devoluciones o retrasos
- ◆ Las normas para negociar moratorias o aplazamientos en el pago de facturas vencidas
- ◆ Los procedimientos de reclamación de impagados
- ◆ El tratamiento de clientes morosos o dudosos
- ◆ Los intereses de demora y gastos de recobro que se cargarán a los deudores
- ◆ Las circunstancias que pueden llevar a la modificación o cancelación de la línea de crédito de un cliente
- ◆ El ámbito de actuación y las responsabilidades del credit manager
- ◆ La composición, las responsabilidades y las funciones del comité de créditos.
- ◆ Las responsabilidades de los demás departamentos involucrados en el crédito de clientes
- ◆ Las condiciones que se han de dar para que intervenga la dirección general en caso de conflicto entre departamentos en cuestiones relacionadas con el crédito de clientes.
- ◆ Los criterios para considerar moroso a un deudor
- ◆ La gestión de incidencias y litigios que bloquean el pago de facturas
- ◆ La metodología para la revisión de las reclamaciones y deducciones indebidas de los clientes, notas de cargo indebidas, descuentos injustificados, gastos financieros incorrectos, diferencias de precios no aplicables.



- ♦ Los criterios para decidir cuándo se pasa a asesoría jurídica un expediente de moroso
- ♦ La forma de medir los resultados y determinar los objetivos de gestión y los indicadores que se van a emplear

Capítulo 6.- La concesión de líneas de crédito a los clientes y medidas para evitar los impagos

Los tres tipos de medidas para aminorar el riesgo de impago en las operaciones comerciales

Las medidas para aminorar los impagados están en tres grandes bloques bien diferenciados:

- El primero recoge aquellos procedimientos de prevención y gestión de riesgos que la empresa debe implantar internamente, en particular filtrar los posibles clientes a través del vendedor, estudiar la solvencia de todo futuro cliente, limitar el riesgo para cada deudor, aumentar la juridicidad del crédito, documentar las operaciones, firmar contratos, utilizar con eficacia pedidos, albaranes, facturas, y conseguir documentos cambiarios



- El segundo está formado por aquellas condiciones y garantías que el proveedor puede imponer en el momento de acordar la operación de compraventa para garantizar el cobro. Entre estas medidas está la solicitud de garantías personales, garantías reales y avales.
- El tercero comprende aquellos métodos para asegurar el cobro transfiriendo el riesgo a una aseguradora de crédito o mediante la utilización de terceras compañías que prestan algún servicio financiero que garantiza el cobro al acreedor como puede ser el factoring o el forfaiting.

En este capítulo veremos el primer bloque de medidas para minimizar el riesgo de impago y en los dos capítulos siguientes estudiaremos los otros dos bloques.

Los procedimientos internos de gestión y prevención del riesgo

Lo más importante a tener en cuenta es que toda venta a crédito supone un riesgo hasta que no se ha conseguido cobrar íntegramente del cliente el importe de la factura adeudada.

Un principio fundamental: no hay que forzar nunca las ventas

Muchas empresas se quejan que tienen muchos impagados, pero no detectan cual es una de las causas más frecuentes de la morosidad: la política comercial de la propia empresa. Una máxima en las ventas a crédito es: "a mayor presión por vender, más impagados". Las empresas que por condicionantes internos estén obligadas a efectuar un gran esfuerzo comercial sufrirán más impagados que aquellas que pueden ejercer una política de ventas más selectiva. En muchas ocasiones el pecado original de la morosidad es que el departamento comercial está forzando las ventas para alcanzar unos niveles de facturación excesivamente elevados, por lo que se está vendiendo a crédito de forma poco selectiva a clientes con escasa solvencia. También puede ser que el equipo comercial tenga que llegar a unos objetivos de ventas excesivamente altos en un determinado período –para poder cobrar unas comisiones o unos incentivos– y como consecuencia de todo ello los comerciales están vendiendo a crédito a clientes dudosos que en otras condiciones ni siquiera visitarían. Estas causas tienen fácil solución, puesto que ésta sólo depende de un cambio en la política comercial de la empresa y en la fijación de objetivos de ventas.

El equipo comercial como primer controlador de la morosidad

Los comerciales son los que mejor conocen a los clientes y son los que generalmente tienen mayor información directa sobre su situación y circunstancias. Por ello las empresas deben mentalizar a sus vendedores de que su colaboración es esencial para evitar los impagados y de que el cobro forma parte del acto de la venta. Para ello se pueden utilizar varios aforismos que se refieren a las transacciones comerciales. El primer aforismo dice: "una operación



comercial no se puede considerar realizada completamente hasta que no se ha cobrado". El segundo aforismo afirma que: "una venta sólo acaba con el cobro". El tercero establece que: "toda venta no cobrada no es una venta". Y el cuarto aforismo sienta el principio de que: "una venta sólo termina con el cobro de la operación comercial".

Un sistema que penalice los impagados sobre los objetivos de ventas ayudará a motivar a los comerciales a seleccionar con mayor cuidado los clientes a los que vender a crédito. La colaboración de los vendedores también puede ser en el campo de la información, puesto que son los empleados más adecuados para aportar informes de la situación de cada cliente.

¿Cómo puede colaborar el departamento comercial para evitar los impagados?

En primer lugar, negociando siempre las condiciones de pago durante la fase de cierre de la venta y nunca después. Muchos "vendedores agresivos" con la esperanza de conseguir un pedido importante y alcanzar sus objetivos de venta (o cobrar una buena comisión) dejan poco definidas las condiciones de pago o lo que es todavía peor dejan la cuestión en un estado de ambigüedad que permite que el cliente interprete las condiciones como mejor le convenga. En otras ocasiones el vendedor ha necesitado mucho tiempo y esfuerzo para llegar al cierre de la operación y para cerrar rápidamente la venta no pacta correctamente con el cliente las condiciones de pago (o no concreta los puntos más importantes).

En algunas empresas se consiente que los vendedores hagan los pedidos pero que cedan al departamento de administración de ventas la negociación de las condiciones de pago definitivas con los clientes. Esta situación permite que los clientes impongan sus condiciones o alarguen el plazo de pago escudándose con que el vendedor les ofreció implícitamente un plazo mucho más largo. En ocasiones la premura por vender hace que el cliente reciba el pedido en su almacén antes de que se hayan fijado las condiciones de pago definitivas; lo que sin duda permitirá al cliente forzar unas condiciones mucho más favorables, y mucho más si se trata de una compra aislada.

Por consiguiente, en toda operación de venta es necesario que las condiciones de pago queden plasmadas "negro sobre blanco", o sea por escrito en alguno de los documentos que se utilizan para hacer el pedido, y que el cliente firme una copia de la hoja del pedido o de las condiciones generales de venta para que quede constancia de su plena aceptación de las condiciones pactadas. Asimismo, las condiciones han de quedar muy claras, y en particular hay que dejar cristalinas las cuestiones relacionadas con la fecha de vencimiento de la factura —a partir de qué día se calcula este vencimiento— y la forma de pago.

Como detectar en la fase de preventa a los malos pagadores

El equipo comercial debe aprender a ser prudente con ciertos tipos de clientes, que pueden resultar malos pagadores. Por lo general los clientes nuevos y los compradores esporádicos son de mayor riesgo que los clientes que compran con



cierta regularidad. Otra máxima en la gestión del riesgo de clientes dice: "cuanto más fácil sea hacer un pedido a un cliente nuevo, cuanto mayor sea el importe de la compra y mayor prisa tenga el nuevo cliente en recibir el producto, mayor riesgo de impagados existe en la operación comercial". Por consiguiente, los vendedores deben de desconfiar de las ventas demasiado fáciles y rápidas, ya que a lo mejor no es sólo por su habilidad en vender que se ha conseguido un nuevo cliente.

Ahora bien, los dos grupos de clientes que tienen un alto riesgo de morosidad son: por un lado, los clientes recientes que hacen un pedido importante y tienen mucha prisa en recibir el producto, y por otro lado los nuevos clientes que anteriormente compraban a otro proveedor. El área comercial siempre considera positiva la captación de nuevos clientes, y todavía más si antes compraban a la competencia. Incluso algunos vendedores presumen de la hazaña de haberle quitado un cliente a un competidor y alardean de sus dotes para las ventas. Sin embargo, en el primer caso, las prisas por comprar pueden ser señal de alerta, ya que es posible que el cliente esté sin existencias por problemas de financiación de su circulante y que necesite con urgencia reponer sus stocks a costa de proveedores "frescos". Y en el segundo caso el comprador se dirige a un nuevo proveedor porque sus proveedores habituales le han cortado los suministros por no pagar las facturas vencidas.

Las empresas disponen de muchas maneras de dar cobertura al riesgo comercial que tienen con sus clientes. Una forma de conseguir mayores garantías de cobro es el aseguramiento jurídico de las operaciones mercantiles mediante una documentación legal que suponga una protección judicial de los derechos del crédito. La documentación para afianzar las operaciones es muy variada, desde disponer de los albaranes validados, pagarés o letras, hasta los avales bancarios o garantías hipotecarias

El disponer de una buena documentación es una precaución elemental que permite recurrir a los jueces y tribunales para la reclamación del cumplimiento de las obligaciones del deudor puesto que los morosos pretenden eludir sus responsabilidades y obligaciones de pago negando la existencia de la deuda, afirmando no ser responsables del pago, alegando que no recibieron el producto o servicio facturado, poniendo pegas respecto al precio, calidad, cantidad, servicio o día de la prestación. El acreedor debe estar en posición de poder demostrar la existencia de la deuda, ya que la administración de justicia se basa en algo muy concreto: las pruebas. El proveedor debe recordar un aforismo que dice: "no basta con tener razón, hay que poder demostrarlo". Por consiguiente, la mejor garantía para aminorar el riesgo de impago de las operaciones comerciales es a través de una adecuada documentación, lo que blindará jurídicamente el derecho de crédito del acreedor, evitando riesgos innecesarios, y costes. Ahora bien, existe un principio básico en credit management que dice: "una mala operación con riesgo elevado no mejora por disponer de una buena documentación".

No fiarse de las apariencias y analizar cada nuevo cliente

Por muy buena imagen que tenga un posible comprador, investigar qué hay detrás de la fachada de este futuro cliente, a veces con un poco de esfuerzo de



investigación se descubre la cara oculta de las empresas. Algunos morosos contumaces son especialistas en presentarse como empresarios solventes y buenos pagadores, mostrando a sus proveedores la máscara de sujeto probo y virtuoso; pero una vez que han conseguido un crédito del proveedor, se quitan la careta y se transforman en un ser pérfido y dañino. Además, los expertos en el Timo del Nazareno saben presentar una imagen de solvencia totalmente falsa para engañar a los proveedores incautos.

La información necesaria para analizar a un cliente

La información es el elemento indispensable para analizar a un nuevo cliente y determinar si es o no merecedor de obtener un crédito. No obstante, es difícil obtener información reciente y fiable que ofrezca garantías de seguridad. En muchas ocasiones la información es incompleta, inexacta, obsoleta o conducente a equivocaciones. A veces la información ofrece una buena imagen de la situación económico-financiera de un futuro cliente, pero con posterioridad al otorgamiento del crédito, éste suspende pagos provocando al proveedor importantes pérdidas.

El estudio del cliente para la concesión de crédito

Antes de conceder una línea de crédito a un nuevo cliente es necesario hacer un cuidadoso estudio sobre el mismo para conocer el riesgo de impago que pueda representar para el proveedor. El conocimiento del cliente ha de incluir el estudio de su actividad empresarial; es decir que productos fabrica o comercializa, cuales son las características de su negocio, que problemas tiene habitualmente y cuáles son los riesgos de su negocio. En la mayoría de las operaciones un análisis del posible cliente permite detectar a los indeseables, insolventes o morosos. Este estudio que se puede realizar teniendo a mano un informe comercial y la información recogida por el departamento comercial, comprende los siguientes puntos:

Verificar su inscripción en el Registro Mercantil

Si el futuro cliente es una persona jurídica (sociedad anónima o limitada, sociedades laborales o cooperativas) se debe averiguar si la sociedad está inscrita en el Registro Mercantil y si está operativa en estos momentos. Si la empresa en cuestión no está inscrita en el registro o figura como inactiva, es mejor no concederle crédito. Cuando se trata de sociedades civiles privadas (SCP), nos encontramos con entidades sin personalidad jurídica propia a pesar de que tienen su propio NIF y no están inscritas en un registro público. Lo más aconsejable es solicitar a este tipo de clientes una copia del contrato privado de constitución o escritura pública (es sólo obligatoria cuando se hayan aportado inmuebles a la sociedad) en la que figure la identificación de todos los socios.



Consiguientemente es mucho más difícil averiguar la situación financiera de este tipo de empresas. En caso de impago el acreedor deberá dirigirse contra todos los socios que componen la sociedad civil ya que al carecer de personalidad jurídica y de responsabilidad limitada, los componentes responden a título personal de las deudas sociales.

Comprobar el Objeto Social del futuro cliente

La empresa presenta un mayor riesgo de impago si salen múltiples actividades en el objeto social (por ejemplo, paralelamente se dedica a la venta de inmuebles y a la distribución de artículos de cosmética) o si la actividad empresarial descrita en el informe no se corresponde con la que la empresa analizada tiene en la actualidad. En cambio, nos da más seguridad si la actividad que conocemos se corresponde exactamente con la descrita en el objeto social.

Extremar las precauciones con las empresas recién constituidas o que han iniciado su actividad hace poco tiempo.

Las estadísticas nos revelan que la mitad de las empresas creadas en España desaparece en los primeros 4 años de vida. Consecuentemente hay que extremar las precauciones a la hora de conceder crédito a las empresas o negocios con menos de 4 años de funcionamiento real, y sobre todo con las que no han cumplido los 2 años desde el inicio de operaciones. Por contra, una empresa con antigüedad superior a diez años presenta un menor riesgo de insolvencia.

Depósito de Cuentas en el registro mercantil

Mucho cuidado con las empresas que no han depositado en los últimos ejercicios las cuentas anuales en el registro mercantil, ya que es un claro síntoma de serios problemas de gestión o de una situación de insolvencia de hecho. En cambio, las empresas que han cumplido siempre con la presentación de cuentas anuales presentan un menor riesgo de morosidad. Una compañía que no haya depositado sus cuentas no podrá inscribir en el Registro documento alguno referido a la sociedad salvo los documentos relativos al cese o dimisión de administradores, directivos generales o liquidadores y a las inscripciones ordenadas por autoridad judicial o administrativa. Esta disposición es para evitar que el órgano de administración quede vacío.

Comprobar que la dimensión de la empresa del cliente es adecuada con el nivel de riesgo asumido

O sea que el comprador tenga recursos propios suficientes para endeudarse en una operación con pago aplazado. Por ejemplo, un proveedor que vende 30.000 euros a crédito a una microempresa con un capital social de 3.000 euros, asume un riesgo considerable ya que existe una desproporción entre el importe de la transacción comercial y los fondos propios del cliente. En este caso lo más



aconsejable es solicitar al comprador un pago a cuenta del 25% (como mínimo) del importe del pedido antes de realizar la entrega de la mercancía.

Domicilio Social que figura en el registro

Uno de los puntos que hay que vigilar es el domicilio del cliente que aparece en el registro mercantil; si la dirección no corresponde con la que conocemos de nuestro cliente y sus oficinas están en otro domicilio que no aparece en el registro oficial hay que desconfiar y averiguar el motivo.

Cambios recientes de ubicación

Los cambios de ubicación recientes deben ser objeto de estudio, ya que varios cambios en pocos años no es buena señal. Además, hay que valorar si el cambio de ubicación de las instalaciones es para mejorar la capacidad productiva de la empresa o para modernizar los bienes de equipo y ampliar el espacio o es para reducir costes fijos. En efecto, una mudanza reciente en época de crisis puede ser sinónimo a graves problemas financieros.

Cambios recientes de accionariado o propietarios

Los cambios de propietarios deben ser motivo de comprobación con el fin de valorar el riesgo que supone dicho cambio en la actividad de la empresa. Otro punto es verificar que no se haya vendido la empresa, pero sin haber efectuado el cambio de administrador y de socios en el Registro Mercantil; en este caso se puede sospechar un posible fraude.

Número de empleados

Las empresas que carecen de empleados presentan un mayor riesgo de insolvencia que las que tienen trabajadores. También es una señal de alerta que una empresa esté reduciendo de forma continuada su plantilla o la ha reducido drásticamente en el último año. Ahora bien, una sociedad con una plantilla estable o que ha ido aumentando progresivamente según el incremento del volumen de negocios es señal de estabilidad. Además, hay que comparar la plantilla de la empresa analizada con otras de compañías afines del mismo sector y comprobar si el número de trabajadores se aproxima a la media sectorial. Hay que tener en cuenta que una plantilla excesivamente elevada provoca elevados costes de estructura y es mala señal de cara a la rentabilidad de la empresa e incluso puede poner en peligro su competitividad.

Volumen de negocio

Un posible cliente presenta mayor riesgo si hay variaciones bruscas de su facturación de un ejercicio a otro. En cambio, si el volumen de negocio de una



empresa es creciente año tras año de forma progresiva y ordenada, indica una buena salud financiera. La evolución negativa de la facturación debe ser motivo de alerta a menos que esté justificado por la crisis económica o por motivos de mercado.

La distribución comercial y red de ventas

La forma de comercializar los productos, la composición del equipo de ventas, si tiene una red propia de vendedores o trabaja con agentes libres, el grado de penetración comercial que ha conseguido, la calidad profesional de la fuerza de ventas.

Los productos que fabrica o comercializa

El éxito de una empresa depende de la aceptación de los productos que vende, por lo que es conveniente conocer los productos, los precios de venta, la comparación de los precios de venta con los de otros productos parecidos existentes en el mercado, la penetración en el mercado, el segmento de mercado, la cuota de participación en el sector, la innovación tecnológica, el grado de madurez de los principales productos, la competencia nacional y extranjera.

La cartera de clientes

La tipología de la clientela, el grado de concentración, la identificación de los principales clientes, la solvencia de sus compradores, las condiciones de cobro son puntos muy importantes a valorar. La composición de la cartera de clientes es otro punto importante a comprobar antes de entrar en riesgo con una empresa. Como norma general no es prudente otorgar créditos elevados a empresas con excesiva dependencia de un par de clientes importantes. Un solicitante de crédito que tenga su cartera concentrada en unos pocos clientes, o sea que el 90% de sus ventas las haga con el 1% de sus compradores habituales, presenta un mayor riesgo que otra que cumple con el "principio de Pareto" de que el 80% de las ventas de una empresa se hacen al 20% de los clientes.

Las instalaciones en activo fijo

La antigüedad y estado actual de las instalaciones, su obsolescencia y competitividad son factores importantes en el estudio de un nuevo cliente. También los vehículos que posee y si la empresa es propietaria de los mismos, si están en leasing o están en régimen de renting.

Incidencias judiciales o reclamaciones de organismos oficiales

Cuando aparezcan incidencias judiciales como embargos o reclamaciones administrativas de la Agencia Tributaria, Seguridad Social, Administraciones Locales u otros organismos públicos que han sido publicados en boletines



oficiales, la empresa en cuestión seguramente tendrá muchos más impagados con empresas privadas que todavía no han salido a la luz. Consecuentemente es recomendable denegarle el crédito si no aporta garantías bancarias de pago.

Órganos de administración

La empresa analizada presenta un mayor riesgo de insolvencia si los administradores que aparecen en el registro no se corresponden con los que conocemos. Por el contrario, si los administradores inscritos en el registro oficial se corresponden exactamente con los que están actualmente ejerciendo como tales, la empresa tiene menor riesgo de morosidad.

Solvencia de los administradores

En caso de insolvencia de la sociedad los administradores pueden ser responsables a nivel personal de las deudas frente a los acreedores con sus propios bienes. Por tanto, es conveniente comprobar la solvencia de los administradores. Un elemento que debe despertar sospechas es que el administrador de la sociedad sea un jubilado de ochenta años y sin bienes a su nombre, ya que claramente es un hombre de paja colocado por los administradores de hecho.

Vinculaciones sociales

Es una señal de alarma de alto riesgo cuando los administradores están vinculados a otras empresas que han entrado en situación de insolvencia o que han pegado “el persianazo”. Una medida de precaución es investigar si los cónyuges han sido administradores o propietarios de negocios que han quebrado recientemente.

Afectación en situaciones concursales

Cuando la empresa analizada haya sido recientemente víctima de un concurso de acreedores, o sea que figure como acreedora en un proceso concursal, hay que comprobar que la “enganchada” en créditos incobrables que ha sufrido no le vaya a provocar una situación financiera grave.

Empresa familiar

Una buena señal es que el negocio sea empresa familiar y que además haya llegado a la segunda o tercera generación.

Formación del equipo directivo

El comportamiento de una empresa depende directamente del de sus directivos, por lo que hay que conocer la composición del equipo directivo, su experiencia, formación, estilo directivo. Un equipo directivo eficaz que sepa afrontar con éxito



los cambios que se producen en el mercado es un buen augurio para la continuidad en el sector de una empresa. Otro dato positivo es que el administrador o el director general de la empresa tengan un MBA.

El endeudamiento con entidades financieras

Un excesivo endeudamiento con las entidades bancarias va en detrimento de su capacidad de pago a proveedores industriales. No hay que olvidar que los acreedores financieros tendrán preferencia a la hora de cobrar los créditos ya que las empresas siempre dan prioridad al reembolso de los créditos bancarios. Asimismo, hay que verificar los leaseings, sobre todo los leaseings operativos y rentings que tiene la empresa.

El patrimonio de la empresa y titularidad de las instalaciones

Un futuro cliente que sea propietario de unas naves industriales, de locales comerciales y oficinas, y que todas las fincas estén libres de cargas presenta unas garantías de solvencia y estabilidad que hay que tener en cuenta a la hora de emitir una calificación de solvencia. En cambio, una empresa que no tenga fincabilidad siempre es un punto negativo en su contra. Consecuentemente se debe comprobar en el Registro de la Propiedad quien es el titular de las instalaciones del cliente y las cargas que tienen las fincas; las anotaciones preventivas de embargo son una señal de alerta máxima. Respecto a las hipotecas es importante ver la fecha de constitución para comprobar si el crédito hipotecario se solicitó para la compra del inmueble o ulteriormente; si es así puede ser síntoma de necesidades financieras provocadas por la mala evolución del negocio.

En caso de que el titular de las fincas e instalaciones no sea la propia sociedad investigada, hay que averiguar el motivo por el cual la empresa no es la propietaria de las naves e instalaciones y que vinculación existe entre ésta y el propietario real. Esto puede ser una señal de alarma ya que los empresarios han querido poner a salvo sus activos inmobiliarios poniéndolos a nombre de terceros.

Patrimonio del propietario

Otro punto muy importante si se estudia una pyme, es averiguar el patrimonio personal del propietario de la empresa, puesto que si la sociedad es insolvente se podrá pedir al propietario que avale personalmente el crédito obtenido por el proveedor. Cuando los propietarios o los socios son reticentes a avalar el argumento que el proveedor puede utilizar es que, si ellos no confían en su



propia empresa negándose a garantizar su solvencia, como pretenden que sus proveedores lo hagan.

Información sectorial

Los datos sectoriales sirven para ver la viabilidad de un negocio, con independencia de lo bien gestionada que esté la empresa analizada.

Buscar información del futuro cliente en Internet

Una simple búsqueda en Google del posible cliente, tanto de la sociedad mercantil (por denominación social y NIF) como de los socios y administradores, nos puede proporcionar mucha información tanto positiva como negativa de forma rápida y gratuita. En ocasiones se pueden detectar fácilmente a defraudadores o morosos profesionales gracias a la web.

Una web que vale la pena consultar es la de concursos de acreedores del Registro mercantil y del Ministerio Justicia. Mediante una visita a esta web:

www.publicidadconcursal.es, se puede comprobar que la empresa investigada no haya presentado un concurso de acreedores.

Asimismo, existen decenas de webs que facilitan información sobre presuntos morosos, pero no tienen carácter oficial y siempre hay que ser prudentes al manejar estos datos ya que no hay garantías de su fiabilidad y actualización.

Los informes comerciales y la gestión del riesgo cliente

El estudio de la solvencia y del perfil de riesgo de un cliente se basa en el análisis e interpretación de información cuantitativa y cualitativa, pero para que dicho proceso proporcione resultados satisfactorios de forma consistente, es necesario que los datos utilizados sean veraces, actuales y fácilmente accesibles. Además, la información debe ser tratada, depurada, y contrastada antes de ser interpretada. El problema es que esto no siempre es posible, ya que la presión comercial nos obliga a tomar decisiones con rapidez y la información disponible es a menudo escasa o inexistente.

Si analizamos qué tipo de información aporta más valor en el análisis de la salud financiera de una empresa, ésta es claramente la contable. En este sentido, el artículo 25 del Código de Comercio recoge que “todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su Empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balance e inventarios. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las leyes o disposiciones especiales, un libro de Inventarios y Cuentas anuales y otro Diario.” No obstante, la realidad es que acceder a esta información con un nivel de actualización deseable es a menudo prácticamente imposible.



En España no hay una cultura de transparencia informativa con respecto a los estados financieros de las empresas, de hecho, se facilita información financiera a los bancos o al Registro Mercantil porque no tienen alternativa; pero si un proveedor les solicita dicha información, es difícil que la consiga. De hecho, muchas empresas prefieren enfrentarse al riesgo de multas por esa falta de transparencia antes que depositar sus cuentas en el Registro Mercantil.

Los empresarios individuales españoles, o sea los autónomos no están obligados a menos que sean a depositar sus cuentas ni a inscribirse en el Registro Mercantil, salvo que sean emprendedores individuales de responsabilidad limitada. Además, hay ciertas formas jurídicas que no están obligadas a depositar sus cuentas en los Registros Públicos –o si lo están, los organismos oficiales no controlan suficientemente el cumplimiento de dicha obligación–, por lo que la información financiera de una parte importante de los agentes económicos del país no es accesible.

Otro inconveniente es que las cuentas anuales y memorias que se depositan en los registros públicos rara vez están auditadas (la mayor parte de las empresas no están obligadas por ley a presentar sus cuentas auditadas), por lo que tampoco tenemos la certeza de que recojan una imagen fiel de su estado. Un buen ejemplo de la mala calidad de la información contable es que según un estudio de Iberinform, (sociedad de información del Grupo Crédito y Caución) un 6,3% de los balances depositados cada año en el Registros Mercantil tienen la información descuadrada. En muchos casos, los estados financieros no están confeccionados con el rigor necesario y no reflejan los principios generales contables. En otros casos, las empresas sólo declaran parte de sus ingresos y beneficios, por lo que los balances oficiales y declaraciones de impuestos de sociedades no reflejan totalmente la realidad económica de las empresas. Además, debemos de tener en cuenta que la información que recogen las cuentas anuales que se depositan cada año en los registros mercantiles, y que puede ser consultada libremente, tiene una antigüedad mínima de entre 12 y 18 meses. Las empresas que cierran contablemente con el año natural, tienen como fecha límite de presentación de cuentas en el Registro Mercantil el 30 de julio, pero no estará totalmente disponible hasta que transcurran varios meses después del depósito de cuentas. Por esta razón, cuando analizamos el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el informe de gestión que figuran en el registro mercantil, hemos de tener en cuenta que en su conjunto se trata de información algo desactualizada. Esta información debe servir como referencia comparativa, y para estudiar la evolución de la empresa analizada, pero no para conocer la situación económico-financiera actual del solicitante de una línea de crédito o aceptar una venta con pago aplazado.

Por este motivo, es necesario contrastar la información financiera histórica con otros parámetros objetivos y más actualizados. Y ese es precisamente el objetivo de las empresas de información comercial y financiera, facilitar toda la información disponible en multitud de fuentes de forma agregada y en un formato que facilite su interpretación. Los tipos de informe más comunes son:



- Valoraciones de empresas (Rating predictivos): Son calificaciones u opiniones cualitativas, elaboradas por una empresa especializada, para valorar su solidez financiera y su vulnerabilidad ante futuros cambios del entorno de un determinado agente económico. Son herramientas que utilizan prácticamente todas las entidades financieras, pero los elevados niveles de morosidad actuales han llevado a muchas empresas a desarrollar modelos propios o a buscar proveedores externos que les proporcionen directamente dichos ratings.
- Informes comerciales o financieros: proporcionan toda la información pública disponible en diferentes fuentes de información mediante un sencillo acceso on-line.
- Informes Investigados: Son informes más exhaustivos, que complementan la información de los registros públicos con entrevistas con los responsables de la empresa para ampliar, completar enriquecer y/o corregir dicha información.

Otro elemento importante que proporcionan las empresas de información, son los servicios de vigilancia activa que avisan, mediante correo electrónico, de cualquier cambio que se produzca en la información o valoración de una cartera de clientes. Cuando tenemos un elevado número de clientes y prospectos, la única forma de gestionarlos es con un servicio de vigilancia que nos permita centrarnos en aquellos que realmente presentan problemas.

Pedir informes comerciales investigados para todo cliente importante

Su coste es más elevado, pero en determinados casos es una alternativa que debemos valorar, sobre todo si tenemos en cuenta que según un estudio realizado por Iberinform una de cada tres sociedades (550.000 empresas) que el Registro Mercantil identifica como activa en no tiene actividad real. Las empresas rara vez notifican a los registros su cese de actividad, por lo que la única vía para confirmar si una empresa sigue estando activa es solicitar un informe investigado con entrevista presencial. La falta de información actualizada se reproduce con mayor intensidad en autónomos o cooperativas porque en estos casos no existe prácticamente información pública disponible, y estas son formas jurídicas muy utilizadas por los pequeños empresarios en España.

Por lo tanto, antes de aceptar una venta con pago aplazado de un importe significativo, es recomendable solicitar un informe investigado y actualizado que nos permite conocer la solvencia de la empresa y su comportamiento en pagos; es mejor hacer esperar a un cliente un día antes de enviarle la mercancía que regalarla a un moroso. No obstante, para que los informes comerciales tengan utilidad práctica es conveniente seleccionar una buena empresa de información que ofrezca informes investigados y que aporte una valoración del riesgo consistente, basada en modelos predictivos fiables, y contrastada con una investigación personalizada, actualizada y reciente. Hay que tener en cuenta que para conocer a una empresa primero hay que estudiar al empresario. Detrás de cada empresa, hay un emprendedor por lo que la información investigada debe



analizar quién está detrás de la razón social ya que la empresa será su fiel reflejo del empresario. Es conveniente conocer la trayectoria del empresario, analizar su actuación en otras empresas, sus vinculaciones empresariales y su comportamiento en cargos anteriores.

Pedir un informe jurídico sobre el cliente

Otra medida para aumentar la seguridad de las operaciones comerciales es contrastar en los registros públicos o en los informes comerciales los datos que nos ha facilitado, ya que hay morosos que utilizan los datos de otras empresas para defraudar a sus acreedores, empresas no constituidas legalmente o que no están inscritas en el registro mercantil. Si es una sociedad mercantil hay que comprobar los datos registrales, NIF, domicilios, nombres de los administradores legales, fecha de constitución, objeto social y demás datos relevantes. También es recomendable averiguar si está ligado un grupo de sociedades (unidad de decisión), cual es situación de la empresa matriz y las vinculaciones existentes entre los distintos negocios.

Finalmente, otro elemento a comprobar son los poderes del representante legal de la sociedad, la validez de los mismos y las competencias que le han sido concedidas. En el caso de que la empresa deposite sus cuentas, es posible verificar las firmas del administrador en la imagen que facilitan los informes comerciales. Los administradores gozan de plenos poderes de representación desde el momento de la firma de la escritura ante notario, por lo que si sus poderes están vigentes y su firma compromete plenamente a la sociedad representada. En el caso de apoderados, sus poderes deben estar inscritos en el Registro Mercantil y no deben de estar caducados ni revocados. En caso de una sociedad que sea avalista de un cliente o firme un contrato, debemos verificar que el representante tenga capacidad para prestar avales a terceros.

Los informes de la fuerza de ventas

Las empresas tienen una excelente fuente de información sobre los futuros compradores y prácticamente gratuita: los informes que pueda aportar el vendedor. Los vendedores son los ojos y las antenas del departamento de créditos sobre el terreno. En el primer contacto de los comerciales con el posible cliente han de recoger toda aquella información que pueda servir para evaluar crediticiamente al futuro cliente. Las empresas deben instruir a sus vendedores para que obtengan la máxima información en sus visitas a los clientes y la hagan llegar al departamento de créditos.

Los informes de otros proveedores

Sin ninguna duda la obtención de referencias comerciales directas de proveedores antiguos es la mejor manera de conocer el perfil pagador de un nuevo cliente. El concepto que otro proveedor tenga sobre un cliente es una información muy valiosa y el departamento de créditos deberá siempre intentar obtenerla antes de calificar a un nuevo cliente. No obstante, las informaciones



facilitadas directamente por los proveedores pueden ser sesgadas ya que, si el proveedor informante considera que el proveedor solicitante es un posible competidor, puede negarse a facilitar información sobre el cliente, o lo que es todavía peor a dar informes falsos. Lo clásico es que, si el cliente es bueno, el proveedor antiguo diga que es malo para desanimar al nuevo suministrador a entrar en riesgo. Y por el contrario si el cliente es malo, el proveedor veterano da buenos informes a su competidor para animarlo a que le conceda crédito y para que sufra las consecuencias de otorgar un crédito a un mal pagador.

A pesar de los posibles inconvenientes de solicitar referencias, los proveedores veteranos pueden aportar informaciones valiosas sobre un nuevo cliente. Las referencias pueden ser positivas, con lo que el proveedor tiene una buena expectativa de que el cliente cumplirá con sus obligaciones de pago. Pero las informaciones también pueden ser negativas; lo que supondrá para el proveedor la petición de garantías adicionales o la venta al contado. En el momento de solicitar referencias es mejor dirigirse a empresas que no sean directamente competidoras en el mismo segmento de mercado; lo ideal es dirigirse a empresas de sectores afines pero que no supongan un conflicto de intereses. Por ejemplo, en el sector de la confitería, un fabricante de caramelos puede pedir referencias sobre un posible cliente a un fabricante de chicles o bien a un proveedor que suministre bombones de chocolate.

En algunos sectores existen acuerdos "entre caballeros" y siempre se intenta facilitar toda la información posible acerca del comportamiento de pagos de los clientes sin alterar la verdad, aunque sin facilitar datos respecto a las ventas o los precios. Esta es una política que debería potenciarse en todos los sectores económicos. Asimismo, en ciertos países incluso se han constituido los denominados "clubs de crédito" en los que los profesionales del sector se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias y opiniones acerca de la morosidad que existe en el sector. Estos "clubs de crédito" permiten establecer lazos de confianza entre los profesionales lo que facilita la comunicación interpersonal. Asimismo, existen asociaciones profesionales de credit managers que facilitan la comunicación entre profesionales de diferentes sectores de actividad o que pertenezcan al mismo sector.

Los informes bancarios

Los bancos y entidades financieras pueden facilitar informes muy valiosos sobre un nuevo cliente, puesto que disponen de todas informaciones sobre su solvencia, nivel de endeudamiento, tesorería, cifra de negocios, incidencias en los pagos y evolución histórica del negocio. Además, las entidades bancarias tienen acceso a las bases de datos de morosos y "bureau de crédito" que les permiten conocer la situación real de cualquier cliente. Desafortunadamente los bancos son reacios a facilitar cualquier información sobre sus clientes y en caso de que un proveedor contacte directamente con el banco lo máximo que podrá averiguar es si el informado es efectivamente cliente de la entidad y con mucha suerte la antigüedad de la cuenta.

La mejor forma de obtener información bancaria es acudiendo a la misma entidad que la facilitada por el informado, en el supuesto claro está, de que el proveedor también sea cliente de dicha entidad. La ventaja de la actual concentración



bancaria –que ha reducido considerablemente el número de entidades bancarias– es que cada vez es más fácil coincidir; en el sentido de que proveedor y cliente trabajen con el mismo banco. En este caso el departamento de créditos debe solicitar al director de su sucursal bancaria que obtenga informes a través de su colega de la sucursal con la que trabaja el cliente. La información que interesa obtener, además del concepto de la entidad bancaria, es saber los saldos medios que mantiene, el índice de impagados e incidencias. Pero también es importante averiguar si el cliente tiene pólizas de crédito, descuento bancario o cualquier otro préstamo. Esta información nos revelará si se trata de un cliente digno de merecer crédito bancario. La prueba del algodón es preguntar al director de la sucursal si aceptaría efectos al descuento del cliente y hasta que límite, con lo que el director deberá calibrar bien su respuesta e investigar más a fondo la solvencia del cliente.

Los informes de los clientes

Una práctica poco utilizada en la recopilación de informes sobre un futuro cliente es solicitar información a sus propios clientes. Es posible averiguar muchas cosas sobre un posible cliente preguntando a sus compradores acerca de su seriedad como proveedor, calidad en los productos y en el servicio al cliente, puntualidad en servir los pedidos, si son frecuentes los litigios comerciales y como es la organización interna del informado. Generalmente las empresas que son serias y cumplidoras con sus compradores, lo suelen ser también con sus proveedores. Por este motivo es importante averiguar que concepto tienen los clientes de la empresa investigada.

Una ventaja es que a diferencia de lo que puede ocurrir al pedir referencias a otros proveedores, un cliente del informado no ve perjudicial facilitar información sobre dicha empresa puesto que es muy difícil que pueda existir un conflicto de intereses. El único peligro puede surgir si el cliente al que solicitamos referencias tiene vinculaciones con la empresa investigada, ya que en este caso puede facilitar informes tendenciosos. No obstante, hay que tomar ciertas precauciones a la hora de solicitar informes de clientes para no perjudicar la reputación de la empresa investigada.

La información que circula en el sector

En todos los sectores existen diversas fuentes de información –con frecuencia informales– que las empresas pueden utilizar para evitar los clientes morosos o para detectar prematuramente una situación de riesgo.

Informe del arrendador o administrador de fincas

El informe del arrendador del local comercial o de las oficinas del informado es otra información que no se suele solicitar. Un futuro cliente que pague puntualmente los alquileres es un factor positivo que hay que tener en cuenta en la evaluación final.



Para consultar si una persona física o jurídica tiene impagos de alquileres se puede consultar el Fichero de Inquilinos Morosos (FIM), que contiene información sobre arrendamientos impagados, tanto de personas físicas como jurídicas, aportada por los propios arrendadores y profesionales en la gestión de arrendamientos. Contiene también toda la información procedente de sentencias judiciales por desahucio, convirtiéndose en la base de datos más amplia y completa sobre morosidad en arrendamientos en el territorio nacional. La participación en este registro se basa en el principio de reciprocidad, que consiste en beneficiarse de los datos ajenos aportando los propios. FIM es un fichero de acceso público, pueden acceder a él, tanto profesionales como particulares con un interés legítimo que realicen consultas individualizadas sin necesidad de registro previo.

Asimismo, la Ley 4/2013, de 4 de junio, de medidas de flexibilización y fomento del mercado de alquiler de viviendas ha implantado la creación de un Registro de sentencias firmes de impagos de rentas de alquiler. Este Registro tiene como finalidad ofrecer información sobre el riesgo que supone arrendar inmuebles a personas que tienen precedentes de incumplimiento de sus obligaciones de pago de renta en contratos de arrendamiento y que, por dicho motivo, hayan sido condenadas por sentencia firme en un procedimiento de desahucio. No obstante, la constancia en el citado Registro tendrá una duración máxima de seis años, procediéndose a su cancelación automática a la finalización de dicho plazo.

El mejor informe: la visita al cliente por parte del credit manager

Una visita a la empresa es una buena forma de averiguar directamente como es realmente el futuro cliente ya que se puede verificar como es la empresa, como son sus instalaciones, su personal, su actividad económica y su ubicación. Asimismo, el credit manager puede entrevistar con los directivos de la empresa estudiada, hacerles las preguntas que considere oportunas, pedirles la documentación necesaria que le permita alcanzar sus propias conclusiones. El credit manager una vez realizada la visita a la empresa del futuro cliente puede decidir con mayor conocimiento de causa si se le puede otorgar un crédito comercial y el nivel de riesgo que se puede asumir con el nuevo cliente.

La decisión de otorgar el crédito

El formulario de solicitud de crédito comercial

El primer paso consiste en abrir una ficha de cliente y una solicitud de apertura de cuenta que contenga la mayor información que se pueda recoger por el departamento comercial y complementarla con los datos que aporte el departamento de créditos. Por este motivo hay que confeccionar una hoja de solicitud que el vendedor estará siempre obligado a cumplimentar en toda propuesta de apertura de una nueva cuenta de crédito cliente. Los datos que el vendedor debe recoger no sólo han de ser los clásicos que requiere el departamento comercial, sino que además deben de integrar datos relativos al



riesgo de crédito. La hoja de solicitud servirá además para que el departamento de créditos complemente aquellos puntos que el vendedor no puede aportar y que luego el servicio de créditos utilizará para hacer la ficha definitiva de cliente.

El estudio integral de un nuevo cliente

Así las cosas, el responsable de créditos tomará las siguientes decisiones sobre un nuevo cliente:

- ¿Es merecedor de un crédito comercial?
- ¿Cuál es el importe máximo del riesgo que se puede asumir con dicho cliente?
- ¿Qué plazo de pago se le puede conceder?
- ¿Qué condiciones, garantías y forma de pago se le van a solicitar?

El método más completo para analizar a un solicitante de crédito comercial está basado en el análisis de nueve puntos. Estos nueve puntos son los factores que el gerente de créditos comprobará, antes de tomar una decisión definitiva sobre la concesión o denegación del crédito.

- La solvencia integral
- La liquidez y disponibilidad de tesorería
- El nivel de endeudamiento
- El arraigo
- Los hábitos de pago
- La reputación y seriedad mercantil
- Los resultados empresariales
- El tipo de empresa, mercado y sector
- El perfil e historial de los socios y administradores

La apertura de la cuenta de crédito a clientes

La decisión de otorgar la línea de crédito a un cliente



Una vez que el credit manager ha valorado todos los elementos e informaciones que ha recogido, tiene que tomar la decisión final de conceder o denegar el crédito al comprador. Esta decisión a veces no es fácil debido a las presiones internas del departamento comercial, pero si la política de créditos está bien establecida, la decisión del credit manager debe ser aceptada por todos los departamentos. Para algunas cuentas la decisión corresponderá al comité de riesgos. En algunos casos la concesión del crédito comercial estará condicionada a la presentación de garantías o avales. También existen una serie de medidas que el proveedor puede adoptar para aminorar el riesgo crediticio y que se tratarán más adelante. Cuando la decisión sea no concederle crédito, las ventas deberán ser al más riguroso contado y no mediante fórmulas intermedias de “contado comercial” que son en la forma encubierta de conceder un aplazamiento de pago.

La asignación de los límites de crédito a los clientes

El crédito necesario y el límite de riesgo

Una vez que el responsable de créditos de la empresa proveedora ha decidido conceder una línea de crédito comercial a un cliente es conveniente determinar el límite de crédito que necesita dicho cliente para realizar operaciones comerciales a lo largo del año y cubrir sus necesidades crediticias en todo momento. El crédito necesario viene determinado por el importe total de compras que el departamento comercial ha previsto con dicho cliente y el plazo de pago que se ha acordado. No obstante, el crédito necesario no es necesariamente el límite de crédito que la empresa proveedora otorgará al nuevo cliente, puesto que dicho monto puede representar un riesgo demasiado elevado y al proveedor no le interesa asumirlo. En estos casos el límite de crédito que el proveedor concede al nuevo cliente no coincide con las necesidades reales de crédito comercial del comprador, sino que el límite concedido será menor ya que el vendedor prefiere aminorar el riesgo comercial. Esta situación puede ser provisional, hasta que el proveedor conozca mejor el perfil pagador del cliente, o puede ser definitiva si la solvencia del cliente no es suficiente para ampliar después de un cierto tiempo el límite de riesgo. Vamos a ver en primer lugar el concepto de crédito necesario.

Qué es el crédito necesario para un cliente habitual

En un cliente antiguo (que lleva comprando durante varios años) el crédito necesario representa el importe de crédito en euros que en teoría el proveedor tiene que otorgar al cliente habitual –que realiza compras regulares y recurrentes– para mantener unas relaciones comerciales fluidas y para que no se bloqueen pedidos por falta de crédito disponible. Esta cifra variará considerablemente en función de cual sea el plazo de pago. El cálculo de este



crédito necesario tiene utilidad siempre y cuando no exista estacionalidad en las ventas y el cliente liquide puntualmente sus facturas.

El crédito necesario (CN) se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$CN = VCA \times (PTP:360)$$

Siendo:

VCA = volumen de compras anual

PTP = plazo teórico de pago en días

Para un cliente que compra cada año por valor de 120.000 euros y cuyo plazo de pago (PTP) sea de 60 días, el cálculo del crédito necesario es:

$$CN = VCA \times (PTP:360)$$

$$CN = 120.000 \times (60:360) = 20.000 \text{ euros}$$

El crédito necesario de este cliente es de 20.000 euros.

El crédito necesario para clientes antiguos

En muchos casos para calcular el crédito necesario de un cliente antiguo en un momento determinado, que no coincide con la finalización del año natural, se debe utilizar el TAM y se tiene que tener en cuenta el retraso medio en la liquidación de sus facturas; por tanto, se deben sumar al plazo contractual teórico el período medio de días de retraso. De este modo el crédito necesario de un cliente en un determinado mes se calcula mediante la siguiente fórmula:

CN = crédito necesario

TAM = total anual móvil de ventas realizado al cliente; que es la cifra de negocio de los últimos 12 meses (no coincide con el año natural)

PMCR = período medio de pago real, o sea el plazo contractual más el retraso medio

$$CN = TAM \times (PMCR:360)$$

Veamos un ejemplo práctico:

Un cliente tiene como condiciones de pago 90 días fecha factura, pero siempre existe una demora entre la fecha de pago acordada y el cobro real, demora que en promedio es de 20 días. Por consiguiente, el período medio de cobro real del cliente es de 110 días.

$$PMCR = 110 \text{ días}$$



Las compras de este cliente en los últimos 12 meses o sea de julio del 2014 a junio 2015 son de 100.000 euros.

TAM= 100.000 euros

Por lo tanto, el crédito necesario se calcula de la siguiente forma:

$CN = TAM \times (PMCR:360)$

$CN = 100.000 \times (110:360)$

CN = 30.555,55 euros.

El crédito necesario es de 30.556 euros.

El crédito necesario cuando exista estacionalidad

Cuando exista estacionalidad en las compras de un cliente habrá que tener en cuenta que el crédito necesario calculado por el procedimiento visto anteriormente será insuficiente en algunos períodos del año, ya que el crédito real que necesitará puntualmente el comprador será superior al crédito necesario teórico que se haya obtenido.

Las revisiones periódicas del crédito necesario

El crédito necesario previsto para el próximo ejercicio se debe revisar cada año actualizándolo a aquellos hechos previsibles que pueden suceder.

Estos hechos previsibles son:

- Aumento de compras por parte del cliente
- Aumento de los precios de los productos
- Incremento de la estacionalidad en las compras

La previsión actualizada se puede hacer aplicando un coeficiente corrector:

$TAM \times (PMCR:360) \times \text{coeficiente corrector}$

En el ejemplo anterior el CN = 30.555,55 euros

Como se ha previsto un aumento constante de las compras por parte del cliente el coeficiente corrector queda fijado en 1,10



TAM ventas x (110:360) x 1,10

100.000 x (110:360) x 1,10

En consecuencia, el nuevo crédito necesario es de 33.611 euros.

El cálculo del crédito necesario en un cliente nuevo

En caso que se trate de un cliente nuevo lógicamente no se dispone del TAM para hacer los cálculos, por lo que el departamento comercial debe hacer una previsión –lo más realista posible– del volumen de compras anuales (VCA). También el credit manager debe calcular el período medio de cobro previsto (PMCP), ajustando a la realidad las condiciones de pago del cliente.

En este caso se calcula el crédito necesario mediante la fórmula:

$$CN = VCA \times (PMCP:360)$$

Vamos a ver un ejemplo:

- Un nuevo cliente va a comprar 200.000 euros de mercancía al año
- Las condiciones de pago son 90 días fecha factura, pero el cliente tiene dos fechas de pago fijas, el 1 y el 15 de cada mes y envía un cheque por mensajero
- Consecuentemente al existir solo dos días de pago al mes el plazo de pago medio será de $90 + 7,5 = 97,5$ días
- Por la forma de envío del cheque se redondea al alza el plazo de pago y se estima un PMCP de 100 días

El cálculo del crédito necesario se hace aplicando la fórmula.

$$CN = VCA \times (PMCP:360)$$

$$CN = 200.000 \times (100:360)$$

$$CN = 55.555,54 \text{ euros}$$

En consecuencia, el crédito necesario es de 55.556 euros.

La utilidad del crédito necesario

El crédito necesario sirve como referencia para otorgar un límite de crédito, aunque puede corregirse mediante índices correctores. Por ejemplo, se utilizarán índices correctores para bajar el límite de crédito cuando las informaciones acerca de la solvencia o liquidez del cliente aconsejen prudencia en las relaciones comerciales.

Límite de riesgo = crédito necesario x índices correctores



Por ejemplo:

Un cliente va a comprar 120.000 euros de productos en un año y su plazo de pago real será de 120 días.

Crédito necesario: $120.000 \times (120:360) = 40.000$ euros

Pero las informaciones de su solvencia a medio plazo no son del todo satisfactorias por lo que el proveedor no quiere asumir tanto riesgo y le aplica discrecionalmente un índice corrector a la baja del 0,60.

Límite de crédito = $120.000 \times 0,60 = 72.000$ euros

También puede ocurrir que los informes financieros de este cliente sean impecables y que exista la posibilidad de que durante ciertos meses aumenten los pedidos por estacionalidad del mercado, lo que puede provocar bloqueo de los suministros por falta de crédito disponible. En este caso se aplica un índice corrector al alza del 1,30.

Límite de crédito = $120.000 \times 1,30 = 156.000$ euros

El límite de riesgo y el límite de crédito

El límite de riesgo es el resultado del estudio realizado por el proveedor sobre la solvencia y la capacidad de pagos de un comprador. Consecuentemente el límite de riesgo es la opinión del proveedor sobre el cliente cuantificado en un importe concreto, después de un análisis de varios factores. Aunque en el lenguaje corriente se utilizan indistintamente límite de crédito o límite de riesgo, en realidad el límite de riesgo no ha de coincidir estrictamente con el límite de crédito, ya que en ciertos casos existen créditos parcialmente garantizados mediante aval, seguro o garantías reales que disminuyen el riesgo real (pérdida potencial en caso de crédito incobrable) pero no el límite de crédito que disfruta el comprador.

El límite de riesgo sirve para saber el importe que la empresa proveedora está dispuesta a arriesgar con un cliente, pero debe ser establecido de manera que beneficie las relaciones comerciales y no haga de freno a las ventas. Los límites de riesgo sirven de indicadores de alerta ya que en muchas empresas es materialmente imposible estudiar cada pedido que llega para decidir si se aprueba o no. La utilidad del límite de riesgo es evitar la revisión del riesgo cada vez que llega un pedido del cliente, puesto que en caso de que el riesgo cubierto sea menor al límite establecido se puede aceptar automáticamente el nuevo pedido. Los límites de riesgo permiten automatizar el tratamiento de los pedidos puesto que un cliente que pasa un pedido y no alcanza su riesgo cubierto el límite de riesgo se le puede aceptar inmediatamente y de forma automatizada. En caso que un nuevo pedido supere el límite de riesgo se debe estudiar el caso para decidir si se concede un exceso sobre el límite.

El credit manager debe desarrollar un sistema de bloqueo automático de los pedidos a crédito mediante un proceso informatizado que compare si el riesgo cubierto del cliente supera el límite concedido. Por supuesto es conveniente excluir ciertos clientes del bloqueo automático, puesto que el riesgo de bloquear



un pedido con determinados clientes supone un riesgo comercial muy superior al financiero.

El límite de riesgo viene condicionado por 6 factores:

- El volumen anual de compras del cliente
- Las condiciones de pago reales (no las contractuales teóricas)
- La clasificación de solvencia, capacidad de pagos, y perfil de pagador del cliente
- Como se documentan las operaciones comerciales y que tipo de garantías se disponen
- La política de créditos de la empresa
- La estrategia de riesgos de la compañía

Cómo establecer los límites de riesgo

En realidad, existen muchas maneras de establecer los límites de riesgo de los clientes; en primer lugar, es necesario distinguir si se trata de clientes antiguos o de clientes nuevos.

El límite de crédito en clientes antiguos

Un concepto importante que hay que retener es que el límite de riesgo no es algo inmutable sino un concepto muy dinámico y cambiante que nos permite controlar el riesgo de forma permanente de los clientes. Por consiguiente, debe ser un instrumento de gestión flexible y adaptable, y es conveniente revisarlo al menos una vez al año. La revisión del límite de riesgo de cada cliente puede suponer aumentarlo o disminuirlo según el resultado del estudio individualizado.

Los criterios para la revisión del crédito son:

- Importancia del cliente desde el punto de vista comercial para el proveedor, el porcentaje que representa en el total de las ventas de la compañía y su posición en el ABC de clientes.
- Porcentaje de las ventas anuales del proveedor respecto a las compras totales efectuadas por el cliente al año a todos sus suministradores (no es bueno superar el 30%)
- Potencial de penetración comercial respecto a la competencia
- Capital neto del cliente y su solvencia patrimonial



- Hábitos de pago de los últimos doce meses y su perfil pagador
- Liquidez del cliente y capacidad para generar cash flow

Además, es siempre conveniente estudiar un incremento del límite de riesgos cuando:

- Han aumentado los precios del producto vendido por el proveedor
- Autorizamos un alargamiento de los plazos de pago del cliente
- El cliente va aumentando progresivamente el volumen de compras
- Cada mes hay pedidos bloqueados al sobrepasar el límite de riesgo
- Aumenta la estacionalidad de las compras

Asimismo, es siempre aconsejable reducir el límite de riesgo cuando:

- Se producen devoluciones o atrasos en las reposiciones de pago
- Llegan informes negativos de la solvencia del cliente
- El cliente tiene problemas con otros proveedores
- Tiene dificultades financieras con bancos o entidades de crédito
- Tiene conflictos laborales
- Padece un endeudamiento a corto excesivo
- Se le detecta falta de liquidez

Aspectos importantes para controlar el límite de riesgo

No es conveniente que el porcentaje total de las ventas a un cliente superen el 30% de sus compras totales a proveedores. Por lo tanto, es bueno conocer la ratio ventas totales/compras totales de un cliente y si supera el 30% hay que considerar la posibilidad de no superar dicho límite. Si el porcentaje de las ventas supera el 40% de las compras del cliente la empresa proveedora se está convirtiendo en el principal financiador del cliente mediante el crédito comercial. Esta dependencia del crédito otorgado puede suponer un riesgo adicional ya que el proveedor está actuando como principal financiador del cliente. La situación es todavía más arriesgada cuando el cliente tiene una estructura financiera débil, excesivo endeudamiento a corto o se encuentra poco capitalizado.

Métodos para determinar el límite de riesgo en clientes nuevos

En realidad, existen diversos métodos para determinar el límite de riesgo. Los sistemas para calcular el límite de riesgo pueden ser de tipo empírico,



estadístico, o basado en la experiencia práctica. Existen métodos que utilizan datos obtenidos del análisis patrimonial del cliente, o sea de su balance, o métodos basados en el análisis de los resultados de la empresa. Los datos provenientes del balance más utilizados para el límite de riesgo son los recursos propios, el neto patrimonial, la solvencia técnica y el fondo de maniobra. Los métodos basados en cálculos sobre los capitales netos o la solvencia final de la empresa pretenden apoyarse en elementos estables, no obstante, esta metodología no aporta siempre los resultados más adecuados.

El método basado en el crédito necesario

Como se ha visto anteriormente, este método utiliza el volumen de crédito necesario del cliente. Esta cifra sirve como referencia para otorgar un límite de crédito, aunque puede corregirse mediante índices de riesgo e índices correctores tanta al alza como a la baja.

El método basado en el capital cliente

Un método para calcular el límite de riesgo basado en los recursos propios de una empresa es utilizar como base para el cálculo el monto de los recursos propios del cliente. A esta cifra se le aplica un porcentaje previamente establecido en unas tablas según el nivel de riesgo que presenta el cliente, nivel de riesgo que se ha investigado previamente mediante un estudio de solvencia. El porcentaje viene dado por un estudio basado en cálculos estadísticos y experiencia acumulada. El resultado obtenido es el límite de riesgo para el cliente.

El método basado en el fondo maniobra

Otro sistema parecido al anterior es hacer el cálculo tomando el fondo de maniobra del cliente –en lugar de sus recursos propios– como base para obtener el límite de riesgo.

El método basado en las compras anuales del cliente

Otra forma de calcular el límite de riesgo es sobre la base que representa las compras totales anuales del cliente al conjunto de sus proveedores. Para ello se debe averiguar el importe total de las compras efectuadas.

Por ejemplo, un cliente hace compras a proveedores por valor de 1.000.000 de euros. El credit manager después de un análisis del riesgo del cliente sabe que no es conveniente sobrepasar el 20% de las compras totales de este cliente. Las condiciones de pago se estima que serán de 105 días en promedio. Por lo que el límite de riesgo se calcula de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}(1.000.000 \times 20\%) &= 200.000 \text{ euros} \\ &= 200.000 \times (105:360) = 58.333,32 \text{ euros.}\end{aligned}$$



Por tanto, el límite de riesgo queda establecido en 58.333 euros

El método del límite de crédito provisional discrecional

Una forma de calcular el límite es el de dar un límite discrecional provisional al cliente durante un periodo de prueba. Este sistema consiste en que el credit manager fija un límite de crédito de forma discrecional, aunque basada en su propia experiencia personal, en las ventas previstas, en el crédito necesario y en la solvencia aparente del cliente. El límite de crédito es otorgado de forma provisional por un período que puede ir de 6 a 12 meses y durante este tiempo se evalúa la capacidad de pagos y perfil de pagador del cliente. Pasado el período de prueba y en función del perfil pagador del cliente, el credit manager puede aumentar el límite de riesgo, o por el contrario dejarlo igual. Si el cliente es mal pagador incluso se puede reducir o anular la línea de crédito.

Los métodos basados en scoring

Estos métodos consisten en dar una evaluación crediticia a cada cliente por medio de programas informáticos especialmente diseñados y empleando una serie de datos del futuro cliente que se introducen en la aplicación informática. Estos datos provienen de los informes mercantiles, de los depósitos anuales de cuentas, de la información de los vendedores, de proveedores, de bases de datos, del bureau de credit, de los registros de incidencias, etc...

Los datos utilizados en los scoring se suelen agrupar en 4 grandes bloques:

- 1) Situación económico financiera
- 2) Tipo de empresa y sector
- 3) Capacidad de pagos a corto y medio plazo
- 4) Comportamiento de pagos e incidencias registradas

La asignación de un rating a los clientes

El responsable de créditos con el fin de cuantificar mejor el riesgo crediticio de cada cliente, deberá calificar mediante un "rating" a todos los clientes. Dicho rating se puede hacer con unas calificaciones crediticias que por ejemplo vayan de 0 a 50 puntos. El rating se puede hacer utilizando métodos de "scoring" pero también se pueden utilizar otros sistemas cuantitativos y cualitativos que determinen la solvencia y capacidad de pagos de cada empresa (mediante análisis de estados financieros, informes comerciales) y cuyo resultado se materializa con una puntuación otorgada a cada cliente. Previamente se deben establecer distintas categorías de riesgo en función de unos parámetros fijos. De esta forma se podrá asignar a cada cliente, en función de la calificación obtenida, el nivel de riesgo que le corresponda.

Para cada uno de los niveles de riesgo se puede asignar una horquilla de puntuaciones. Lo más sencillo y fácil de recordar es establecer las calificaciones en 5 categorías de riesgo según la siguiente clasificación (que va de menor a mayor riesgo):



Rating de	Nivel de riesgo
40 a 50	Muy bajo
30 a 40	Bajo
20 a 30	Medio
10 a 20	Alto
0 a 10	Muy alto

El “rating” permite objetivar las decisiones que conciernen al crédito de clientes y permite visualizar de forma rápida el riesgo de cada cliente. El “rating” también ayuda en el momento de dar el límite de crédito puesto que a los clientes que tienen una calificación entre 40 y 50 se les puede conceder un límite de riesgo muy alto y a los que están entre 30 y 40 un riesgo algo, pero en cambio a los clientes que han obtenido un “rating” por debajo de 20 no se les concede crédito o se les solicita algún tipo de garantías si quieren comprar con pago aplazado. Igualmente, cuando surge cualquier incidencia respecto a los pagos, el “rating” permitirá al responsable de créditos conocer claramente el nivel de riesgo que supone el cliente y facilitará la toma de decisiones. Por ejemplo, una incidencia de cobros con un cliente que tiene un “rating” de 45 deberá ser tratada por el personal de cobros con guantes de seda, mientras que si el cliente tiene una calificación de 21 la actuación podrá ser mucho más resolutiva.

Los clientes que debido a su elevada solvencia y a la necesidad de agilizar al máximo sus pedidos y evitar posibles conflictos comerciales, pueden tener una calificación especial por ejemplo “rating” 100. Estos clientes disfrutarán de algunos privilegios, como el de quedar exentos de la retención de pedidos por exceder el límite de riesgo o por la existencia de incidencias en el cobro o litigios comerciales. Los clientes que entran en esta categoría puede ser por ejemplo y sin ánimo de ser exhaustivo: “El Corte Inglés”, “Carrefour”, “Eros”, “Mercadora”, etc.

Además, se puede incorporar al “rating” original unos códigos complementarios de alto riesgo a aquellos clientes que tienen impagados, aquellos que en un momento dado han tenido impagados o aquellos que son sospechosos de estar pasando por problemas de liquidez. Estos clientes serán objeto de una vigilancia especial por parte del departamento de créditos.

Por ejemplo, se puede asignar un código “Y” a todos los clientes que tienen impagados o incidencias en sus pagos, de forma que, si el cliente tenía un “rating” 30, pasará a tener un código 30Y.

O por ejemplo se puede asignar un código “X” a todos los clientes que han tenido impagados –aunque ya los hayan reembolsado– de forma que, si el cliente tenía un “rating” 30, pasará a tener un código 30X.

De la misma forma se puede asignar un código “Z” a aquellos clientes que presenten señales de alerta de una posible situación de insolvencia o que existan indicios de que pasan por problemas de liquidez.

Como norma general de la política de créditos, es conveniente proceder a la revisión anual de los “ratings” de todos los clientes, utilizando para ello el histórico del cliente, el perfil pagador observado a lo largo del último año, los informes comerciales y los demás informes externos.



El fichero maestro de clientes

Un fichero de clientes que cuente con un buen soporte informático es indispensable para el buen funcionamiento de prácticamente todos los departamentos de la empresa. El fichero de clientes incluye datos que son comunes al conjunto de áreas de la empresa y también informaciones específicas para ciertos departamentos. Un fichero de clientes bien llevado sirve para realizar un eficaz control de las ventas y de los créditos a clientes y debe incluir informaciones completas sobre la identificación del cliente, las condiciones comerciales, las condiciones de crédito y las condiciones de pago. La modificación de datos de este fichero (por ejemplo, de los datos bancarios) sólo puede ser realizada por personas autorizadas para evitar problemas de crédito.

Generalmente las fichas de clientes suelen incluir los siguientes datos:

- Código de cliente
- Denominación social
- Dirección completa
- Números de teléfono, fax y correo electrónico
- NIF
- Tipología de cliente
- Tipo de IVA aplicable
- Dirección de entrega de mercancías
- Descuentos comerciales y rappels
- Requisitos particulares que deben constar en las facturas

En lo que concierne al departamento de créditos es indispensable que la ficha de clientes incluya, además:

- Límite de crédito concedido
- Límite de riesgo máximo autorizado
- Fecha de concesión del límite de crédito
- Plazo de validez del límite de crédito
- Posibilidad de exceder el límite de riesgo y hasta que porcentaje
- Rating
- Condiciones de pago
- Tipo de facturación
- Plazo de pago



- Forma de pago
- Descuentos financieros y por pronto pago
- Garantías, avales y fianzas e importe cubierto
- Plazo de validez de las garantías
- Datos bancarios
- Dirección de envío de facturas
- Persona de contacto para tema pagos
- Existencia de un tercero pagador (central de compras o de pagos)

También es recomendable que aparezcan otras informaciones relevantes como:

- Admisión de entregas parciales
- Informaciones sobre solvencia
- Principales ratios financieros
- Informaciones sobre ventas realizadas
- Informaciones sobre saldos no vencidos y vencidos
- Informaciones sobre entregas de mercancía no facturadas
- Saldos de clientes por antigüedad del vencimiento
- Efectos aceptados en cartera
- Efectos descontados
- Pedidos en curso
- Incidencias e impagados
- Evolución de la facturación
- Evolución de la situación financiera
- Historial de pagos del cliente

El control permanente del riesgo de clientes

El seguimiento del riesgo vivo de cada deudor

Una vez que se haya asignado el límite de crédito a cada cliente el responsable de créditos deberá ejercer un control permanente del riesgo disponible. Cuando a un cliente se le haya agotado su riesgo disponible, el credit manager ha de



decidir si se le puede suministrar a crédito o hay que esperar a que vuelva a tener crédito disponible en su cuenta. Normalmente los sistemas informatizados ya realizan este control y bloquean los pedidos en curso si un cliente ha llegado a cubrir su límite de riesgo, de esta forma el responsable de créditos debe tomar una decisión respecto a los pedidos pendientes de entregar.

El riesgo disponible se calcula restando al límite de riesgo concedido al cliente el riesgo cubierto.

$\text{Riesgo disponible} = \text{límite riesgo} - \text{riesgo cubierto}$

El riesgo cubierto está formado por la suma del riesgo vencido y del riesgo no vencido. El credit manager deberá tener cuidado de que no existan bolsas ocultas de riesgo como pueden ser pedidos ya servidos al cliente, pero pendientes todavía de facturar o documentos presentados al cobro que pueden venir devueltos al cabo de cierto tiempo.

El control de pedidos para evitar impagados

Una buena prevención de los impagos requiere un estricto control de los pedidos a través del sistema informático. En primer lugar, es importante establecer mecanismos que impidan que se entregue mercancía a un cliente al que el departamento de créditos no ha concedido todavía una línea de crédito ni asignado un límite de riesgo. También debe existir un sistema de control que retenga los pedidos cuando el cliente ha superado el límite de riesgo concedido o cuando exista un bloqueo preventivo de los pedidos porque existen impagados o incidencias pendientes. Asimismo, el sistema debe bloquear automáticamente cualquier nuevo pedido de un cliente cuando el departamento de créditos ha detectado alguna irregularidad en los pagos o existan indicios de que dicho cliente pueda tener problemas de liquidez. Consecuentemente después de que el vendedor capta un pedido y lo pasa administración de ventas, cuando el personal del departamento se dispone a grabarlo, debe existir un sistema de control que impida cursar el pedido al almacén si se cumple alguno de los supuestos enumerados anteriormente. En estos casos el pedido deberá pasar al departamento de créditos para su estudio y posterior autorización (o retención permanente).

El sistema deberá impedir que se cursen pedidos a nuevos clientes hasta que el departamento de créditos haya completado el proceso de concesión del riesgo, puesto que en muchas ocasiones el vendedor pasa la orden de pedido junto con el formulario de apertura de cliente y solicitud de crédito dado que tiene prisa en consolidar la venta, y pretende que mientras dure el trámite de apertura de la cuenta, ya se pueda servir el primer pedido. Pero la premura en vender puede ser muy arriesgada, ya que se desconoce la solvencia y capacidad de pagos del nuevo cliente.

Por consiguiente, la empresa no debe tolerar las aperturas de cuentas provisionales ni conceder límites de crédito transitorios –aunque sean por importes reducidos– ni debe permitir la existencia de otras fórmulas que se practican como solución momentánea para servir pedidos antes de que se



produzca la apertura definitiva de la cuenta. Para evitar este tipo de situaciones la política de créditos debe indicar claramente que en ningún caso se efectuarán ventas a crédito a nuevos clientes mientras no exista una cuenta plenamente autorizada; además debe especificar en qué momento se considera finalizado el proceso de autorización de una nueva línea de crédito y las personas que deben firmar la aprobación definitiva de la cuenta.

Cuando se trate de clientes antiguos pero que han dejado de comprar durante más de un año, también debe existir un sistema de control para bloquear provisionalmente los nuevos pedidos que pasen estos clientes. El desbloqueo de la cuenta sólo lo podrá realizar el departamento de créditos; el cual solicitará nuevos informes comerciales y revisará la información histórica de dicho cliente. En base al nuevo análisis del cliente, el departamento de créditos tendrá la potestad para hacer una reasignación del límite de riesgo o denegar las operaciones con pago aplazado.

El control en la tramitación de pedidos

En el proceso de introducción de datos es importante que el vendedor que haya captado el pedido de un cliente con cuenta ya existente facilite siempre los siguientes datos:

- Datos del clientes y código
- Referencia del artículo
- Precio unitario
- Cantidades de producto
- Importe del pedido
- Condiciones de pago
- Acuerdos promocionales

El servicio de administración de ventas grabará el pedido y si las características del mismo no presentan ningún tipo de condición especial o forma de pago distinta a la habitual, si la situación del cliente es buena y si hay suficiente crédito disponible, la orden de pedido pasará automáticamente al almacén para ser procesada. Según sean las características del pedido, éste deberá pasar en primera instancia por el responsable de administración de ventas para su formalización y si fuera necesario, pasará en segunda instancia al departamento de créditos para su autorización.

En caso de que el pedido tuviera condiciones fuera de las establecidas en el sistema o el cliente hubiera superado el riesgo concedido, la orden de pedido será enviado al departamento de créditos para su autorización. No hay que olvidar que para calcular el riesgo concedido se tienen que tener en cuenta las partidas de mercancías entregadas al cliente, pero que no han sido facturadas



todavía y que en ocasiones constituyen bolsas ocultas de riesgo. Y además los efectos, documentos mercantiles y giros que han sido presentados al cobro y que, aunque hayan sido abonados por el banco “salvo buen fin” hay que tenerlos “en cuarentena” y considerarlos como parte del riesgo cubierto, hasta que se tenga la certeza de que no vendrán impagados.

En función del “rating” del cliente y de su historial de pagos el departamento de créditos puede autorizar la liberación del pedido permitiendo al cliente exceder transitoriamente su límite de riesgo; pero si las condiciones no son adecuadas – el “rating” es bajo, el importe excedido es demasiado elevado, o el comportamiento de pagos no es bueno– el servicio de control de créditos puede mantener provisionalmente la retención.

Asimismo, cuando el motivo de la retención del pedido sea que el cliente ha superado el límite de riesgo, se podrá liberar el pedido si:

- El responsable de créditos desbloquea el pedido
- El cliente paga facturas vencidas y dispone de nuevo de crédito al rebajar el saldo
- Se incrementa el límite de riesgo por decisión del responsable de créditos o del comité de riesgos
- El cliente aporta garantías adicionales para cubrir el riesgo

Cuando el sistema detecta que el cliente tiene impagados pendientes – cliente con un código “Y”– se retendrá el pedido para que pueda ser analizado por el responsable de créditos. En el caso de incidencias, el pedido también será retenido para un análisis por parte del departamento de créditos.

En cualquiera de estos casos la retención del pedido sólo se podrá levantar si se cumple alguna de las siguientes condiciones:

- el cliente paga totalmente los impagados
- el cliente aporta garantías suficientes de pago
- el cliente paga al contado el nuevo pedido
- se solucionan las incidencias que había pendientes
- el responsable de créditos desbloquea el pedido
- el comité de riesgos libera el pedido

Los pedidos de clientes a los que se ha asignado un código especial de alto riesgo –como se ha visto en el apartado que trata sobre el “rating”– de clase “X” o “Z” serán objeto de un análisis pormenorizado por parte del responsable de



créditos y en función a las condiciones puntuales, éste liberará o retendrá de forma definitiva el pedido.

En caso de retención definitiva, el pedido sólo se podrá liberar si el cliente paga al contado riguroso.

El control de clientes sin crédito asignado

Los pedidos de los clientes a los que el departamento de créditos no les ha asignado una cuenta de crédito, deberán ser siempre procesados como ventas al contado riguroso o –todavía mejor– con previo pago. La corruptela que practican ciertos departamentos comerciales de venderles mediante la fórmula “contado comercial” debe ser evitada a toda costa ya que esta modalidad supone otorgar un crédito de casi un mes al comprador.

El contado riguroso supone que el transportista recibirá instrucciones en el momento de recoger la mercancía en el almacén, en el sentido de no servir el pedido si no cobra la factura en efectivo; en algunos casos también se le puede autorizar a que acepte un cheque bancario. El transportista debe tener instrucciones estrictas de no entregar la mercancía si previamente el cliente no le ha pagado, por lo que en estos casos deberá volver a los almacenes del proveedor con toda la carga.

El control de la modificación de datos de clientes

Un punto que genera incidencias y que incluso puede provocar problemas de seguridad jurídica en las operaciones comerciales es la modificación de datos de clientes antiguos. Por consiguiente, cuando un cliente solicite un cambio de denominación social, de domicilio fiscal, de forma jurídica o de cualquier tipo de datos legales, comerciales, bancarios o financieros, se debe documentar el cambio en un formulario especial de modificación de datos que deberá ser firmado por el responsable comercial antes de ser enviado al departamento de créditos y posteriormente al servicio de administración de ventas.

En ningún caso el departamento de administración de ventas o el departamento comercial aceptarán cambios comunicados sólo por teléfono ni podrán modificar la ficha del cliente sin que haya existido un control previo y se haya cumplimentado del formulario especial de modificación de datos.

El control de clientes con varias cuentas abiertas

Una práctica habitual en muchas empresas es mantener distintas cuentas abiertas con el mismo cliente –una misma sociedad, persona jurídica o empresario individual– por razones comerciales o porque el cliente tiene varios establecimientos en distintas zonas. Esta situación entraña numerosos peligros desde el punto de vista del control crediticio y debe ser erradicada. Todas las cuentas abiertas con el mismo NIF deben ser unificadas en una sola cuenta de cliente, y si no es posible hacerlo por motivos comerciales ya que el cliente se opone rotundamente, en el departamento de créditos debe crearse una cuenta global de cliente, aunque sólo sea a efectos de control interno del riesgo crediticio.



El control de clientes con varias empresas creadas

Cuando varias empresas clientes con diferentes personalidades jurídicas tengan un mismo propietario, se debe hacer un control adicional del riesgo global que presenta el grupo de empresas, ya que la insolvencia de una de las empresas del grupo afectará la situación del resto de compañías. En estos casos es conveniente establecer un nivel de riesgo global para el conjunto de sociedades y procurar no exceder dicho límite.

La contabilidad de cuentas de clientes

Una buena contabilización de las cuentas de clientes desde la emisión de las facturas hasta la cancelación de las mismas es una herramienta muy útil para evitar los problemas de cobro. La contabilidad de clientes debe reflejar con exactitud todos los movimientos, como pueden ser pagos a cuenta, impagados, devoluciones y abonos de forma que en cualquier momento se puede sacar un estado de cuentas perfectamente conciliado.

Consecuentemente el estado de cuentas que sale directamente de la contabilidad de clientes es un documento que recoge todas las informaciones relativas a las operaciones en curso con un cliente y los movimientos en su cuenta. El estado de cuentas permite de conocer lo que el cliente adeuda exactamente en un momento dado a la empresa acreedora y cuáles son las facturas pendientes de cobro. De esta manera se puede reclamar el pago de las facturas pendientes sabiendo exactamente el saldo de cada una de ellas y argumentar con absoluta autoridad y precisión el importe del débito pendiente, así como las partidas que lo forman.

Evitar los fallos en el momento de la venta; ser irreproachable

Las empresas que venden productos o servicios deben tener como objetivo el tener “cero” fallos en su actuación y ofrecer un servicio de calidad a los clientes. La empresa proveedora debe haber actuado de forma irreproachable y poder demostrarlo en cualquier momento: cumplir con todos los requisitos de cantidad, calidad, plazo de entrega, precio, facturación, etc. Es importante servir los pedidos completos, a su debido tiempo, coincidiendo con la orden de compra y en perfectas condiciones. El proveedor debe atender con diligencia cualquier reclamación del cliente por insignificante que ésta sea y mantener un buen servicio post-venta. De esta forma, evitando los litigios e incidencias comerciales se eluden las posibles acciones del cliente que se niegan a pagar alegando la existencia de una disputa comercial.

La gestión pro-activa en el cobro

La empresa debe establecer mecanismos que permitan una gestión pro-activa de los impagados. La pro-actividad consiste en adelantarse a los acontecimientos y evitar así los problemas mediante una acción adecuada. El departamento de créditos debe comprobar que las facturas –sobre todo a partir



de determinados importes— son correctas antes del vencimiento de pago con el objetivo de poder solventar el error a tiempo. Por consiguiente, es conveniente contactar telefónicamente con la empresa cliente y hablar con la persona responsable de dar las órdenes de pago, con el propósito de comprobar que la factura sea correcta y que será abonado a su vencimiento. Una buena práctica de gestión pro-activa es que cuando un cliente paga por adeudo directo domiciliado en una cuenta bancaria, entre la fecha de emisión de la factura y la fecha de vencimiento se le debe enviar una carta recordándole que se va a emitir un giro con un importe, vencimiento y domiciliación determinados e indicándole que si hay algún dato incorrecto, que lo comunique a la persona indicada del departamento de administración de clientes.

Otro ejemplo de gestión pro-activa es contactar con los clientes que pagan mediante pagaré, si transcurridos 20 días desde la fecha de emisión de la factura, no han enviado todavía el documento de pago. El primer contacto puede ser con una carta recordando que deben enviar un pagaré por un importe y con un vencimiento determinado. Ahora bien, si transcurridos 10 días desde el envío de la carta el cliente no ha remitido el pagaré, es conveniente hacer una llamada telefónica para agilizar el envío del instrumento de cobro. La gestión pro-activa también es eficaz cuando el cliente paga mediante el envío de cheque, ya que es un instrumento de pago que suele llegar a manos del proveedor pasada la fecha de vencimiento, por lo que, gracias a la pro-actividad en el cobro, se puede conseguir tener el cheque encima de la mesa antes del día de vencimiento de la factura. En general siempre que un cliente pague por reposición, es recomendable hacer una gestión telefónica antes del vencimiento para prevenir los retrasos en el pago y la morosidad.

El envío mensual a los clientes de extractos de cuenta y resúmenes de las facturas enviadas es otro instrumento muy útil para la pro-actividad en el cobro, puesto que el cliente recibe toda la información de su cuenta y puede contactar con el proveedor en caso de dudas, discrepancias o faltarle una factura. Además, permite preparar el terreno si el servicio de cobros de la empresa proveedora va a realizar con posterioridad alguna gestión telefónica.

Establecer un sistema activo de cobro

En lugar de dejar que el cliente efectúe los pagos de las facturas al vencimiento por medio de transferencia bancaria, es mejor domiciliar los cobros en una cuenta bancaria y si las circunstancias así lo permiten, utilizar el adeudo directo Sepa, versión B2B.

El control de saldos vencidos

El departamento de créditos debe utilizar para controlar los saldos de clientes unos listados mensuales de saldos vencidos y no vencidos, con el fin de detectar los atrasos y priorizar las acciones de cobro.

El control de efectos y recibos impagados



Con periodicidad semanal el servicio de cobros trabajará con un listado de giros y recibos impagados –efectos que no han sido atendidos por la entidad bancaria del cliente– y realizará las acciones de cobro pertinentes. La primera devolución o retraso debe ser analizado por el credit manager. Un cliente que tenga varias devoluciones seguidas debe ser objeto de un control especial. La ratio de control de impagados de un cliente se calcula dividiendo el número de incidencias de pago por el número de facturas. Cuanto más elevado sea este cociente, mayor riesgo de morosidad presenta el deudor.

El control de clientes bajo vigilancia

Un listado de clientes de alto riesgo se creará con periodicidad mensual y será analizado por el responsable de créditos; asimismo se enviará una copia de cada nuevo listado a dirección comercial. Los clientes que figuren en este listado deberán ser objeto de una vigilancia permanente y las operaciones comerciales supervisadas personalmente por el responsable de créditos. En este listado se incluirán todos aquellos clientes sobre los que existan indicios de estar atravesando problemas financieros o que pueden entrar en una situación de insolvencia.

El control permanente del PMC

El departamento de créditos debe controlar de forma permanente el PMC período medio de cobro. Por consiguiente, el período medio de cobro (PMC o DSO en inglés) es un dato muy importante para conocer la evolución de la inversión en clientes y para controlar la gestión del crédito y cobranza.

El PMC de un negocio se puede obtener mediante un sencillo cálculo una vez que se conozca la ratio de rotación de clientes.

$$\text{PMC} = 360 / \text{Ratio rotación de clientes}$$

La ratio de rotación se calcula a partir de la cifra de ventas del período que se quiere analizar y del saldo de clientes al final de dicho período (o el saldo medio). Los montos de saldos de clientes y de las ventas deben de ser sin IVA.

$$\text{Ratio de rotación} = \text{Ventas} / \text{Saldos de clientes}$$

Asimismo, otra forma simplificada para determinar el PMC de un determinado período N es mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PMC} = (\text{Saldos clientes fin N} / \text{Cifra de ventas N}) \times \text{nº días N}$$

Otra opción es utilizar una media de los saldos de clientes del período N para evitar el efecto negativo de una estacionalidad de las ventas a finales de año.

El otro sistema de calcular el PMC es el denominado método del “Countback”, que resulta más preciso, consistente en tomar el saldo fin de mes de deudores como base para el cálculo de esta ratio e ir descomponiendo dicho saldo de clientes, restándole sucesivamente los importes de las ventas de los últimos meses hasta que quede a cero. Las aplicaciones informáticas de gestión de cobros utilizan este sistema.



El control del PMC como mínimo debe hacerse una vez al mes por la totalidad de las ventas, por divisiones de negocio y por áreas geográficas. A fin de controlar los plazos de pago de toda la cartera de clientes y detectar enseguida posibles desviaciones, es necesario que la aplicación informática proporcione unos listados mensuales con el PMC de todos los clientes. Ahora bien, del segmento de clientes de mayor exposición al riesgo o de mayor facturación es recomendable que los listados sean semanales. En el listado también debe aparecer el PMC teórico del cliente, el PMC del año anterior, y la comparativa de los últimos meses para ver la evolución del período de pago. En cuanto el credit manager detecte alargamientos del PMC de un cliente, deberá analizar el motivo y emprender acciones para corregir el retraso.

El control de los saldos de clientes a través el “ageing balance”

El “ageing balance” de saldos de clientes también denominado “aged debt analysis”, es el balance de saldos de clientes por antigüedad del vencimiento. El “ageing balance” es otro de los instrumentos esenciales del credit management. Este documento distribuye en el tiempo las deudas de cada uno de los clientes, teniendo en cuenta los retrasos en el pago según la antigüedad del vencimiento. El balance de saldos por antigüedad del vencimiento ofrece de forma instantánea una imagen precisa del riesgo de cada uno de los clientes y su estructura, diferenciando el riesgo vencido del riesgo no vencido. La ventaja de este balance es que se puede comprobar los saldos vencidos y distinguirlos de los no vencidos y además conocer la antigüedad de los saldos vencidos y su relación con la totalidad del riesgo del cliente.

Además, el balance de saldos indica el límite de crédito de cada cliente y el crédito disponible, con lo que se puede hacer rápidamente un análisis completo de la situación del riesgo de cada cliente y de la totalidad de la cartera de clientes. Con un “ageing balance” mensual el responsable de créditos puede ejercer un buen control de los saldos de clientes mes a mes, detectar los atrasos en el abono de las facturas vencidas y priorizar las acciones de cobro.

El control de clientes con excesivos abonos

La devolución de mercancía sin motivo es una de las señales de alerta que avisan de una futura situación de insolvencia. Por este motivo el departamento de créditos elaborará cada mes un listado con los clientes que sobrepasen el porcentaje de devoluciones de mercancía que tenga previsto la empresa en base a los cálculos estadísticos. Cuando el porcentaje de abonos sobrepase el límite fijado por el proveedor, se investigarán las causas de los abonos, se analizará al cliente y si fuera necesario se bloqueará su línea de crédito.



La mejora de la juridicidad de los créditos comerciales

La necesidad de documentar las operaciones comerciales

En la práctica del día a día las empresas suelen admitir de sus compradores pedidos telefónicos o verbales, y no exigen la firma y sellado de los albaranes (o de las facturas) por una persona responsable (que sea empleado o directivo del cliente), con el fin de agilizar los trámites y no retrasar el tráfico mercantil con formalidades administrativas. No obstante, estos comportamientos son muy arriesgados, ya que para el cobro de las operaciones comerciales dependeremos de la buena fe del cliente. La ley dice que corresponde al acreedor la carga de probar los hechos constitutivos del derecho que reclama. Este hecho demuestra la necesidad de blindar adecuadamente las operaciones comerciales a través de la correcta documentación que permita acreditar la deuda, no sólo ante los tribunales sino en gestión amistosa ante el deudor.

La obligación de pago

Entre empresas, a partir del momento de la entrega de los productos o prestación del servicio, si no existe disconformidad expresa del cliente, el deudor está obligado al pago en función a las condiciones pactadas o a la ley. La ley no tolera dilaciones excepto si se han previsto en el contrato o en la legislación.

Los intereses de demora

En caso de retrasarse en el pago, el deudor incurre automáticamente en mora. La Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad determina que si el deudor no paga el día del vencimiento automáticamente deberá pagar el interés fijado en el contrato y en su defecto el fijado por la ley. No hace falta contrato previo, aviso o intimación por parte del deudor para el devengo del interés legal moratorio.

Las tácticas para escaquearse de los morosos

No obstante, los morosos pretenden eludir sus obligaciones de pago mediante alguna de estas tácticas:

- Negando la existencia de la deuda (a este presunto acreedor no lo conocemos y jamás le compramos nada)
- Afirmando no ser los obligados al pago (esto es un asunto de mi ex socio, se lo han de reclamar a él ya que yo no les debo nada)
- Alegando que no recibieron el producto o servicio facturado (estas cajas nunca nos llegaron)



- Poniendo pegos respecto al precio, calidad, cantidad, servicio, día de prestación (la mercancía llegó en mal estado, además me facturan el doble de lo que acordamos con el vendedor)

La reclamación al deudor

La administración de justicia se basa en algo muy concreto: la prueba. Un aforismo dice: “No basta con tener razón, hay que poder demostrarlo”; y yo añadiría que: “hay que poder demostrar con pruebas objetivas que el deudor está equivocado o que el deudor falta a la verdad”

La carga de la prueba

El Derecho dicta que corresponde al acreedor la carga de probar los hechos constitutivos del derecho que reclama:

- Que ha existido una operación legítima
- Que dicha operación ha sido realizada a satisfacción del deudor
- Que se ha producido una deuda pecuniaria, cierta, determinada, exigible y líquida

La ley dice que una vez que el acreedor ha demostrado la existencia de una deuda, corresponde al demandado la prueba de los hechos que sean suficientes para impedir, extinguir o quitar fuerza a la reclamación de la deuda (por ejemplo, alegar prescripción extintiva). Estos hechos demuestran la necesidad de tener la correcta documentación que permita acreditar la deuda, no sólo ante los tribunales sino en gestión “amistosa” ante el deudor.

La documentación que permite reforzar la juridicidad y la posición del proveedor

La idea central de este apartado es que la mejor garantía para reclamar un impagado de una operación comercial es a través de una adecuada documentación, lo que blindará jurídicamente el derecho de cobro del acreedor, evitando excusas y pérdidas de tiempo. La documentación necesaria para reclamar una deuda derivada de un impago comercial es la que puede acreditar el encargo realizado por parte del cliente de un bien (o servicio) al proveedor, que pueda probar su entrega al comprador y el precio a pagar. Consecuentemente la documentación más adecuada para reclamar judicial o extrajudicialmente un impagado es la que:

- Acredita el encargo realizado por parte del cliente de un bien o servicio al proveedor (orden de compra, pedido, presupuesto o aceptación de la oferta)
- Prueba su entrega o prestación por parte del proveedor a satisfacción del cliente (albarán de entrega)
- Determina el precio que debe pagar el cliente y el plazo (factura)



Con la posesión de estos 3 documentos: un pedido, un albarán y una factura, (bien cumplimentados) el acreedor verá totalmente blindado su derecho de cobro, podrá demostrar perfectamente la existencia de una deuda de modo que el moroso no tendrá ninguna escapatoria legal para dejar de pagar la operación comercial. Esto es como las 3 patas de un taburete, si falta una de las patas, la operación no tendrá estabilidad jurídica, y el deudor de mala fe puede eludir el pago o conseguir importantes quitas en el precio.

En las operaciones comerciales los documentos básicos para demostrar la existencia de una relación mercantil y de una deuda son:

- El contrato
- Las condiciones generales de venta
- El pedido o la hoja de encargo
- La aceptación de la oferta
- El albarán de entrega o acta de recepción
- La factura
- Los documentos cambiarios de pago

Consecuentemente en las relaciones comerciales se han de utilizar esta serie de documentos que tienen una gran importancia para demostrar la existencia de una operación comercial y por lo tanto de un contrato. Por medio de estos documentos el acreedor podrá exigir el pago y en caso de incumplimiento podrá acudir a los tribunales para reclamar judicialmente el cumplimiento de la obligación. No obstante, en muchas empresas estos documentos no son empleados de la manera adecuada o no se les otorga la importancia que realmente tienen, por lo que en caso de reclamación de un impagado el acreedor no podrá acreditar su derecho de cobro por carecer de la suficiente documentación o carecer ésta de defectos que la hacen inadecuada.

El contrato

Las empresas deben concienciarse de la gran importancia que tiene la redacción de un contrato. En España tenemos la suerte de contar con un derecho mercantil que otorga muchas libertades a los empresarios y a la redacción y forma de los contratos. La ley concede un gran margen de maniobra a la hora de redactar las cláusulas y condiciones contractuales. Los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por conveniente, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral, ni al orden público. Consecuentemente el contrato es la pieza clave del éxito de las operaciones; si reúne los requisitos legalmente exigidos, el deudor queda obligado a asumir lo pactado, sin



posibilidad de escaquearse o dar marcha atrás a los acuerdos asumidos y obligaciones adquiridas. Desde un punto de vista preventivo el contrato es el documento que permite garantizar y proteger jurídicamente los intereses del acreedor. El deudor se obliga al pago del importe que del mismo pueda derivarse. En consecuencia, el contrato es una de las formas más seguras para reclamar el pago a un moroso. El contrato no sólo impide que el deudor niegue la realidad de la deuda, sino que, en caso de incumplimiento de sus obligaciones, posibilita que el acreedor inicie acciones judiciales para hacer valer su legítimo derecho al cobro.

La mora de los particulares

La mejor forma de motivar que deudores de entidades financieras que sean personas físicas no comerciantes, o personas que son consumidores finales o particulares que son usuarios de servicios, cumplan con puntualidad sus obligaciones es penalizando económicamente su retraso, para esto es preciso que incurran legalmente en mora (sean jurídicamente morosos).

En las obligaciones que se rigen por el Código Civil la legislación actual reconoce la mora cuando el acreedor exige judicialmente o extrajudicialmente el cumplimiento de la obligación, pero también admite la posibilidad de que no sea necesaria el requerimiento al deudor –para que la mora exista– cuando la obligación lo declare expresamente. (existencia de un pacto).

La ley también determina que si la obligación consistiera en el pago de una cantidad de dinero y el deudor incurriera en mora, no habiendo pacto en contrario, consistirá en el pago de los intereses convenidos, y a falta de convenio en el interés legal. Por este motivo es conveniente que el acreedor incluya en el contrato un pacto de mora automática y se determinen los intereses moratorios convencionales. Esta cláusula provocará que en caso de retraso en el pago el deudor incurra en mora –a partir del día siguiente a la fecha de vencimiento– sin necesidad de requerimiento del acreedor, pudiendo éste exigirle el abono de un interés de demora sobre las cantidades adeudadas. Es importante tener en cuenta que el interés de demora convencional que se determine puede ser igual o superior al tipo de interés legal, pero si es superior ha de estar dentro de unos límites razonables. Una ventaja más para el acreedor en caso de tener que reclamar judicialmente el pago de la deuda es que los intereses de demora vencidos y no liquidados por el deudor devengan el interés legal desde que son judicialmente reclamados, aunque la obligación hay guardado silencio sobre este punto.

Las cláusulas de mora en contratos mercantiles

En lo que concierne a la mora entre empresas, hay que señalar que la legislación mercantil actual, –desde la promulgación de la Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales– no exige la existencia de cláusulas de mora en los contratos de operaciones mercantiles entre empresarios, ni obliga a requerir al deudor cuando la obligación de pago deba cumplirse determinado día señalado por la voluntad común de los contratantes. Los efectos de la morosidad en el cumplimiento de las obligaciones mercantiles comenzarán en



los contratos al día siguiente de su vencimiento y si no hubiera contrato escrito, a los 30 días de haber recibido el cliente la factura o en su caso la mercancía. Los tipos de interés moratorio se pueden fijar libremente en el contrato, y si no existe pacto se aplicará el interés moratorio que establece la Ley 3/2004. Por lo tanto se deduce la conveniencia de que exista un contrato que señale los intereses moratorios que se devengarán después del vencimiento de la obligación y los gastos de gestión de cobro que deberá pagar el moroso, por lo que el acreedor puede establecer –y es aconsejable hacerlo siempre– una cláusula adicional en el contrato en la que se pacten unos intereses moratorios superiores al interés legal y que refuerce su derecho a reclamar los intereses de demora y gastos de gestión de cobro, a partir del día en que se produzca el impago.

Las cláusulas penales en el contrato de compraventa

Una buena protección contra posibles incumplimientos son las denominadas cláusulas penales –también se conocen como penas convencionales– que deben pactarse expresamente por las partes en el contrato de compraventa o de servicios. La libertad contractual de las partes permite al acreedor –siempre que no incurra en abusos– determinar unas determinadas penalizaciones en previsión a los posibles incumplimientos del deudor.

La cláusula de reserva de dominio

Desde la promulgación de la Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales los proveedores pueden incluir en el contrato una cláusula de reserva de dominio. En los casos de venta de bienes de equipo, maquinaria, vehículos u otros bienes muebles con pago aplazado o fraccionado en varios vencimientos el acreedor puede establecer en el contrato de compraventa una cláusula de reserva de dominio, de forma que mientras el deudor no satisfaga la totalidad del precio del bien vendido, no podrá gozar de la plena propiedad y disposición del mismo. Aunque al comprador se le entrega el objeto vendido, el proveedor se reserva la propiedad de la cosa vendida, ya que, aunque al comprador se le entrega la posesión del objeto, el dominio sigue perteneciendo al vendedor. El comprador podrá utilizar el objeto, pero hasta que no cumpla totalmente su obligación de pagar el precio no se le transfiere la plena propiedad.

Contratos intervenidos por Fedatario Público

El notario es un profesional especialista en derecho privado y puede redactar e intervenir contratos. La primera ventaja de este tipo de contratos intervenidos por fedatario público es la incontrovertibilidad de la prueba notarial, lo que evita el pleito en muchos casos; el deudor no puede alegar falsedad de la firma, falta de poderes del representante o alguna problemática respecto a la fecha de celebración del contrato. La segunda ventaja es que a los efectos del artículo 517.2. 4º de la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento civil, se considerará título ejecutivo aquella copia que el interesado solicite que se expida con tal



carácter. Asimismo, los notarios darán fe en las escrituras públicas y en aquellas actas que por su índole especial lo requieran que conocen a las partes o de haberse asegurado de su identidad y capacidad para obligarse por los medios establecidos en las leyes y reglamentos.

La conformidad de una factura pro forma

La firma por parte del cliente de una factura pro forma aceptando precios y condiciones de pago implica la existencia de un “pseudo-contrato”. Con la aceptación mediante la firma del comprador de la pro forma, el proveedor tiene un documento que le permite acreditar el pedido, y la conformidad del cliente con las condiciones de pago; es decir con la forma de pago (pago anticipado, contado contra entrega, aplazamiento), con el plazo de pago (es conveniente fijarlo en función de fechas relevantes y ciertas como pago a 30 días de la llegada de la mercancía) y el medio de pago (pagaré, cheque, transferencia, adeudo bancario)

Las condiciones generales de venta

Una forma de proteger los intereses del proveedor sin necesidad de hacer firmar un contrato a cada cliente es estableciendo unas condiciones generales de venta. Las condiciones generales de venta son las normas para la venta que el proveedor ha fijado y que aplica a todos los clientes. Estas condiciones se pueden incluir en el dorso de la hoja de pedido o de la propuesta de pedido. El primer requisito de las condiciones generales de venta es que sean muy claras, así que tienen que ser redactadas de manera concisa y fácil de entender. En la práctica comercial es mejor que el texto de las condiciones no exceda un par de páginas para facilitar su lectura. No hay que olvidar de hacer firmar al nuevo cliente un ejemplar de las condiciones de venta ya que de lo contrario el documento no tendría validez legal. Asimismo, es conveniente que figuren al reverso de los pedidos y de las facturas.

Dentro de las condiciones de pago especificar claramente:

- Plazos de pago
- Cómputo del vencimiento de pago a partir de una fecha cierta y determinada (mejor fecha recepción mercancía)
- Aplazamientos máximos según importe del pedido
- Recargos financieros por aplazamientos de pago superiores a los habituales
- Formas de pago (adeudo domiciliado, pagaré, cheque, transferencia)
- Descuentos por pronto pago
- Intereses de demora en caso de impago de la factura el día de su vencimiento.
- Gastos de devolución de impago



- Plazo de carencia para aplicar los intereses moratorios

El pedido

Es el documento que permite consolidar la operación mercantil entre cliente y proveedor y al que muchas empresas no dan importancia. Un pedido bien cumplimentado – cantidades, referencias del producto, precios y condiciones de pago– no sólo es una garantía contra errores en la venta, sino que respalda la relación de compraventa dando al vendedor una prueba de la relación mercantil y evitando pretextos y excusas por parte del deudor a la hora de pagar (por esto hay que servir con exactitud lo recogido en el pedido). Para tener un documento bien cumplimentado es preciso que el pedido contenga todos los datos necesarios y que esté firmado por el comprador. Los pedidos por teléfono pueden aceptarse provisionalmente pero luego han de recogerse por escrito y ser firmados por el responsable de compras del cliente. Otra buena solución consiste en la utilización de hojas de pedido ya impresas y cumplimentadas por el vendedor pero que además deben recoger la firma del cliente aceptando las condiciones de venta y precios.

El albarán de entrega

Pocas empresas dan la importancia que se merece a este sencillo documento que acompaña a las mercancías en el momento de ser entregadas al comprador. A pesar de su aspecto baladí es un elemento clave a la hora de acreditar la existencia e importe de la deuda puesto que el acreedor únicamente con la factura no puede demostrar la realización de la transacción comercial y necesitará siempre el albarán firmado por el cliente para sostener la factura. Una vez perfecto el contrato, hay que justificar la entrega de los bienes o la realización del servicio, ya que de no justificarse no entraría en juego la contraprestación, que es la obligación de atender el pago de los bienes o servicios.

La factura

La factura es un documento emitido por el acreedor que expresa la obligación del pago de una operación de compraventa o de una prestación de servicios. No obstante, la factura es un documento –aunque fundamental en las transacciones– que por sí solo no demuestra la existencia de un crédito –no tiene valor probatorio– por lo tanto, si no existe un albarán que documente la entrega o prestación el deudor siempre se podrá oponer al pago alegando no haber recibido las mercancías o no estar de acuerdo con los importes de la factura. La única solución si no existe albarán es conseguir que el comprador firme la copia de la factura bajo una coetilla que indique conformidad con la cantidad, precio y condiciones de pago. En caso que el destinatario de la factura la firme y también el emisor, hay que tener en cuenta que se convierte en un buen medio probatorio, ya que la factura es un documento privado al cual la ley y la jurisprudencia han



otorgado consideración especial al estimar que en aplicación del art 1125 del CC si es aceptada y reconocida por su destinatario, adquiere casi igual fuerza y valor que el de una escritura pública

La factura ha de estar bien confeccionada evitando errores que puedan perjudicar el cobro – o que sirvan de excusa al deudor para no abonarla– y ha de ser enviada lo antes posible al cliente para no retrasar el cobro. Además, la factura deberá indicar siempre la fecha exacta de vencimiento y la forma de pago para evitar que el moroso alegue no conocer cuando y como tenía que hacer el pago. Una costumbre muy extendida en algunos países es la de enviar las facturas a partir de cierto importe por correo certificado o incluso por un servicio especial de mensajería, de manera que el destinatario debe firmar conforme ha recibido el documento. De esta forma se evita que el deudor alegue para no pagar el no haber recibido la factura.

Una medida muy útil para evitar incidencias en las facturas, es incluir en la factura el nombre, teléfono directo y email de la persona encargada de la gestión de clientes para que, en caso de discrepancias o dudas respecto a los productos o importes facturados, el cliente de buena fe que ha recibido la factura, pueda contactar fácilmente con una persona responsable de la empresa proveedora. En caso que el deudor no pague la factura alegando que los precios o conceptos que figuran no son correctos, se le puede desmontar el pretexto arguyendo que debería haber contactado con el proveedor cuando recibió la factura para avisarle que había un error en la misma y solicitar una factura rectificadora. Luego el proveedor puede manifestar su sorpresa que el deudor no lo hiciera; es decir es una forma educada de decirle que tiene mucha cara y que lo que pretende es demorar el pago. Asimismo, es conveniente indicar en la factura que, si el cliente no ha manifestado su disconformidad con los precios y condiciones de pago en el plazo de diez días desde su recepción, se entenderá que acepta los importes y forma de pago que aparecen en la misma.

Otra precaución es indicar en las facturas que la posesión del documento, aunque tenga la marca de tinta con el sello de “pagado” no es prueba del pago, que solo se tendrá por hecho cuando se cumplan las previsiones del Art. 1170 C.C. y aunque este firmada por el acreedor y en posesión del deudor, no proba el pago salvo que contengan el “recibí” o expresión análoga firmada por el acreedor que justifique haberse hecho el pago y que para acreditar que la factura se ha hecho efectiva en el día pactado es preciso acompañar el correspondiente soporte en forma de adeudo en cuenta, resguardo de transferencia, letra, o recibo de cobro.

La utilidad de la factura pro-forma

En los casos en que el proveedor no conozca los hábitos de pago del comprador, o que tenga dudas acerca de su solvencia o moralidad, es conveniente exigir el pago adelantado de la operación mediante la expedición de una factura pro forma. Este sistema es el que mejor garantiza el cobro de las operaciones de



compraventa y que ofrece una fiabilidad total ya que si se respetan los procedimientos, es imposible que surja un problema de morosidad.

No obstante, es conveniente distinguir esta modalidad de pre-pago del denominado “pago al contado” o “contado comercial” ya que en muchos casos a pesar de haberse solicitado el pago al contado de un cliente dudoso se produce un impagado. Esto sucede porque cuando se solicita un pago al contado de un cliente sospechoso, el equipo comercial acostumbra a entender por contado comercial la modalidad consistente en primero hacer la entrega de las mercancías y posteriormente cobrarlas. Incluso cuando se habla de “contado comercial” el cobro puede tardar diez días –o incluso más– después de la recepción de los productos en el domicilio del cliente. Evidentemente si el deudor es de mala fe o resulta insolvente puede la operación puede convertirse en un crédito incobrable.

Por el contrario, el pago por adelantado de la transacción consiste en extender una factura pro-forma –para evitar las implicaciones fiscales del IVA en caso de impago– y remitirla al cliente con las instrucciones de realizar el pago mediante transferencia o cheque bancario confirmado. A partir de la recepción del pago se puede expedir la mercancía y emitir la factura definitiva. La proforma tiene efectos jurídicos de contrato como si fuera la aceptación de un presupuesto desde el momento en que el cliente efectúa el pago, aceptará totalmente el pedido y las condiciones fijadas por el proveedor.

Capítulo 7.- Las garantías que pueden minimizar los créditos incobrables



Garantías personales y garantías reales

Para reforzar el derecho de cobro existen dos grandes categorías de garantías:

- Garantías personales
- Garantías reales

Las garantías personales se denominan así porque es una persona física o jurídica que garantiza el cumplimiento de la obligación de pago de otra persona. En esta clase de garantías figuran los avales y fianzas.

Las garantías reales son aquellas en las que no responde del pago de la deuda una persona sino una cosa. El acreedor tendrá derecho a enajenar el bien para cobrar su deuda. En este tipo de garantías se encuentran las hipotecas y las prendas.

Las garantías personales

La utilización de terceras personas con solvencia contrastada permite asegurar el cobro de las operaciones mercantiles. Los avalistas y fiadores son terceros que nada tienen que ver con el negocio del que nace la deuda, y que sin embargo se responsabilizan del pago. Los avalistas y fiadores son una forma fácil y barata (siempre que no sean entidades bancarias ya que éstas cobran comisiones por riesgo de firma) de reforzar las garantías de cobro, siempre y cuando los avalistas sean solventes. En lenguaje corriente se denomina avalista a la persona que garantiza el cumplimiento de una obligación. Sin embargo, en lenguaje jurídico esto no es exacto, ya que sólo existe aval en la obligación cambiaria, es decir cuando una persona física o jurídica garantiza el pago de un documento cambiario. Cuando una persona garantiza el pago de cualquier tipo de operación que no sea mediante la firma de un título cambiario, se convierte en fiador, pero jurídicamente nunca puede ser denominado avalista.

Las fianzas bancarias

En los casos que la posición comercial del suministrador sea suficientemente sólida y tenga dudas acerca del buen fin de las operaciones, el proveedor puede solicitar del cliente siempre que sea comercialmente factible, un mal llamado “aval bancario” – así se denomina corrientemente e incorrectamente en el lenguaje cotidiano un afianzamiento de una entidad de crédito– que garantice plenamente el pago de las transacciones comerciales. Este “aval bancario” (fianza bancaria) ha de ser solidario con respecto al pago, y en caso de que el deudor no pueda hacer frente a las obligaciones, la entidad bancaria deberá hacerse cargo del abono de las facturas. El acreedor debe exigir siempre que la cobertura sea lo más amplia posible y que las cláusulas del “aval bancario” indiquen claramente que el banco será de forma incondicional responsable solidario del pago renunciando expresamente a los beneficios de división, excusión y orden.



Lo mejor es disponer de un modelo de fianza bancaria redactado por el servicio jurídico de la empresa y entregarlo a la entidad que va a extender la fianza; de esta forma el proveedor tiene la seguridad de que la fianza va a suponer una cobertura total del riesgo y de que no van a aparecer cláusulas desfavorables. Aunque lo ideal es conseguir un afianzamiento indefinido, es frecuente que los avales bancarios tengan un plazo de validez, por lo que el acreedor deberá controlar el plazo de tiempo que cubre el “aval bancario”, puesto que normalmente los avales tienen una fecha de caducidad, pasada la cual carecen de validez.

La fianza bancaria más conveniente es la denominada: “aval a primer requerimiento” que es una garantía irrevocable, no condicionada, abstracta e independiente de la obligación causal garantizada. La entidad bancaria que presta este tipo de afianzamiento tiene que pagar a primera demanda, de modo que es suficiente con que se haya cumplido el vencimiento de la obligación garantizada y que el beneficiario haya exigido el pago a la entidad financiera avalista, para que ésta proceda de inmediato al pago del aval. En el aval a primer requerimiento no es necesario para cobrar que el acreedor aporte prueba documental del impago, (como máximo presentar el albarán de contenido y la factura) ni debe acreditar el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del deudor avalado. Consiguientemente el banco está obligado a pagar la deuda sin ninguna tramitación legal. Sin embargo, hay muchos modelos de fianzas bancarias, y con cláusulas muy variadas, por lo que siempre es aconsejable que el abogado de la empresa revise el modelo antes de aceptarlo.

Los títulos cambiarios avalados por el banco

La mejor garantía de cobro es conseguir que el comprador abone las facturas con pago aplazado mediante la entrega de pagarés avalados por una entidad bancaria ya que –como hemos visto– el aval cambiario goza de una protección superior que le otorga la LCCH. La entidad financiera deberá efectuar el pago del documento cambiario con carácter solidario, desligando dicha obligación del cumplimiento del contrato que dio lugar a la creación del título cambiario avalado. De este modo el acreedor tiene la certeza absoluta que va a cobrar dada la elevada solvencia y seriedad de las entidades bancarias españolas. También se puede instrumentar el aval en letras de cambio. El aval del pagaré lo realizan las entidades financieras poniendo en el reverso la frase “Por aval de” con indicación del nombre del avalado, escribiendo la fecha en que se emite el aval, además el nombre y domicilio del banco o caja que suscribe el aval y con indicación del apoderado que firma. En la letra de cambio ya existe un espacio reservado en el reverso para el aval. Asimismo, hay que vigilar que los avales no tengan limitaciones en cuanto a cantidades garantizadas, límites de tiempo (reducir el tiempo que dispone el tenedor para dirigirse contra el avalista) o limitaciones personales (designar sólo a una persona como beneficiaria de la garantía).

Las fianzas personales

El acreedor también puede solicitar un aval mercantil tanto para alguna operación comercial en particular como para el conjunto de las operaciones con



un determinado deudor durante un plazo de tiempo que puede ser determinado o indefinido. En el Código de Comercio no aparece el término aval para referirse a las garantías personales como tampoco aparece en el Código Civil, ya que la denominación que recibe esta garantía personal es de fianza. Para los códigos legales el término de aval queda exclusivamente reservado a las garantías prestadas en títulos cambiarios.

El afianzamiento consiste en que un fiador responde del cumplimiento de las obligaciones de pago del afianzado y si éste no realiza el pago, deberá hacerlo en su lugar. Mediante este documento, se protege de forma muy segura toda incidencia de impago que pueda provenir de una operación de compraventa con alto riesgo. Cuando el deudor es una sociedad con poca solvencia es conveniente que alguno de los socios sea fiador de todas las operaciones ya que en caso de insolvencia de la empresa estará obligado a hacer personalmente el pago de las deudas societarias. Así se involucra directamente a los socios o administradores, quedando éstos obligados a responder de forma solidaria con sus propios bienes frente al proveedor y por la suma total de la deuda. En la fianza no ha de hacerse constar ninguna limitación ni en el importe ni en el tiempo para que tenga carácter de solidario y cubra la totalidad del importe que figura en el documento. En consecuencia, si se produce el impago, el acreedor podrá dirigir sus acciones de reclamación, indistintamente contra la sociedad o el fiador, en este caso los socios o los administradores del negocio. Sin embargo, cualquiera puede ser fiador, verbigracia otra sociedad vinculada o no al afianzado.

La fianza está regulada en el artículo 1822 del Código Civil, pero cuando se trata de empresarios está en el artículo 439 del Código de Comercio. Sin embargo, lo único relevante del art. 439 CC es que dice que: “será reputado mercantil todo afianzamiento que tuviere por objeto asegurar el cumplimiento de un contrato mercantil, aun cuando el fiador no sea comerciante”. La única particularidad de la fianza mercantil es que según el art. 440 del CCom ha de constar siempre por escrito. Para el resto de normas la fianza mercantil está regulada por el art. 1822 del CC.

El problema a efectos prácticos de la fianza mercantil es que el fiador tiene los mismos derechos y beneficios que el fiador civil, o sea que goza de los llamados beneficios de orden, excusión y división. El beneficio de orden es el derecho que por ley tiene el fiador por el que, en caso de incumplimiento, deberá guardarse una prelación y primero reclamar al deudor principal y después al fiador. El beneficio de excusión es el derecho que tiene el fiador de oponerse a hacer efectiva la fianza en tanto el acreedor no haya ejecutado todos los bienes del deudor. El beneficio de división consiste en que si hay varios fiadores se dividirá la deuda entre ellos. Por consiguiente, se obliga al acreedor a que se dirija en primer lugar contra los bienes del deudor principal antes de reclamar el pago al fiador; además a éste no se le puede reclamar nada hasta que no se haya acreditado la insolvencia del principal obligado y agotado todos los recursos legales para el cobro de la deuda.

La fianza debe efectuarse en un documento contractual –no es obligatorio, pero si recomendable que sea ante fedatario público– en el que deben constar todas las especificaciones y condiciones. También es conveniente que en el contrato



de afianzamiento se haga constar expresamente que el fiador renuncia a sus beneficios de excusión, división y orden, estableciendo de forma expresa una cláusula de obligación solidaria, ya que de lo contrario (como hemos visto anteriormente) el fiador puede anteponer sus derechos.

Cuando la fianza se presta de forma solidaria, el fiador queda obligado en iguales términos que el deudor principal de modo que si se produce un incumplimiento de pago, el acreedor puede dirigirse extrajudicialmente o judicialmente, de forma simultánea o sucesiva contra el deudor principal y contra el fiador (o fiadores), pudiendo solicitar el embargo y ejecución de los activos de todos ellos. El afianzamiento puede ser realizado tanto para alguna operación mercantil determinada como para un conjunto de operaciones durante un plazo de tiempo determinado o con carácter indefinido. En este caso, habrán de dejarse plenamente concretados los extremos por los que se podrá reclamar a los fiadores el impago de las facturas que el proveedor emita.

La regulación mercantil no obliga que el contrato de fianza esté extendido en escritura notarial, así que basta que se realice en un documento privado. No obstante, si los fiadores negaran su firma, habría que acudir a una fase probatoria para acreditar mediante pruebas periciales la realidad de que la firma corresponde a las personas de los fiadores. Toda esta problemática se puede evitar si el afianzamiento está otorgado ante fedatario público.

Los avales en los efectos mercantiles

Como ya hemos explicado en el capítulo precedente dedicado a la utilización de documentos cambiarios, el aval es una garantía personal dada para el cumplimiento de una obligación cambiaria. En los casos que el deudor sea una sociedad mercantil (sociedad limitada) una cooperativa o una sociedad anónima laboral en caso de incumplimiento de las obligaciones de pago el acreedor se encuentra muchas veces con que la empresa deudora no tiene (ni tendrá) patrimonio suficiente para responder de la deuda, aunque el acreedor tenga en su poder documentos cambiarios que le permitan ejercitar la acción cambiaria.

Para evitar este tipo de situaciones se puede solicitar el aval personal de alguno de los socios o del propietario de la empresa, o también de alguno de los administradores en los documentos de pago que se emitan. Asimismo, puede ser avalista otra empresa o cualquier persona física o jurídica. En muchos casos las sociedades son unipersonales, por lo que en realidad se trata de un único propietario que prefiere salvaguardar su patrimonio personal operando bajo una denominación social, por lo que una buena garantía para el acreedor es exigirle que avale las operaciones comerciales que presenten cierto grado de riesgo, de modo que el propietario o socio queda personalmente vinculado al cumplimiento de las obligaciones. De esta forma se puede reclamar el pago a una persona física además de la jurídica que es el deudor original. Igualmente, no hay límite en el número de avalistas, por lo que sí se pueden conseguir dos o más avales, mucho mejor.

El aval se debe hacer constar en los propios documentos de crédito, firmando el avalista los pagarés, letras de cambio e incluso cheques en el lugar reservado para ello de manera que garantiza plenamente el pago del título cambiario. En el



aval hay que procurar que éste sea de carácter general, no hacer constar ninguna limitación ni en el importe ni en el tiempo, de manera que sea un aval solidario por la totalidad del importe que figura en el documento, de forma que el acreedor podrá en todo momento reclamar subsidiaria o directamente el pago al avalista si el deudor no lo hace por haberse vuelto el avalado insolvente o por negarse a efectuar el pago. Por lo tanto (como hemos visto en el Capítulo anterior) el avalista de una letra de cambio, del pagaré o del cheque responde de forma solidaria junto al deudor principal por todo el importe del título, es decir que el acreedor puede reclamar el pago al avalista directa y simultáneamente si el avalado no ha hecho efectivo el pago al vencimiento, ya que el avalista se obliga a pagar solidariamente como si fuera el propio deudor. Consecuentemente el avalista responde con su avalado en forma solidaria y total, con lo cual el acreedor puede acudir contra todos los bienes del moroso como del avalista, sin necesidad de que se declare previamente la insolvencia del avalado para poder reclamar contra el avalista o avalistas. Asimismo, el acreedor tampoco está obligado a reclamar a todos a la vez, ya que puede primero reclamar a quien crea que es más solvente y posteriormente seguir reclamando contra los otros.

Recordemos que, para hacer el aval en una letra de cambio, al existir un modelo oficial de letra de cambio, en el reverso existe un apartado que indica “por aval de”, donde hay que poner el nombre del avalado (o sea el aceptante), y otros espacios en los que se debe indicar la fecha del aval y poner el nombre y domicilio del avalista y debajo poner su firma. Si el apartado de “por aval de”, se dejara en blanco, la Ley entiende que el avalado es (siempre que lo hubiera) el aceptante de la letra.

Para el aval de un pagaré, simplemente escribir en el reverso del documento “por aval de” indicando el nombre del avalado, escribir el nombre completo y domicilio del avalista, el lugar y fecha del aval y haciendo firmar al avalista debajo de su nombre y dirección. Vale la pena señalar que el pago de un título cambiario podrá garantizarse mediante aval por la totalidad o por parte de su importe, por lo que cabe la posibilidad de que en el reverso del documento se exprese esta limitación indicando la cantidad concreta que se quiere avalar: “aval hasta la cantidad de ___ euros”, texto firmado por el avalista, de modo que éste sólo estará obligado a pagar hasta esta cuantía si el avalado no ha abonado el documento cambiario. No obstante, la jurisprudencia y la doctrina han dejado claro que el aval es la garantía de pago de una letra o de un pagaré, y que se podrá establecer con una amplia libertad de forma, llegando al punto de que la simple firma al reverso o anverso del documento cambiario se convierte en un aval en toda regla.

Las "confort letters", cartas de patrocinio o de intención

Este tipo de garantía personal se utilizan en el marco de un grupo de sociedades y que es muy utilizado en los países anglosajones y en los EEUU. Nos hallamos ante un compromiso que reviste unas formalidades mínimas y mediante el cual una sociedad matriz garantiza el pago a un proveedor en caso que la compañía filial no cumpla con sus compromisos de pago. En España las “confort letters” no tienen la fuerza jurídica de un aval, por lo que para el acreedor representan una garantía personal menos segura que las fianzas.



Las garantías reales

Las garantías reales son aquellas en que el deudor garantiza el pago de un crédito mediante un bien inmueble (hipoteca) o mueble (prenda).

Las garantías hipotecarias: la hipoteca inmobiliaria

La hipoteca es un derecho real de garantía puesto que lo que garantiza el pago no es una persona –como en el caso del aval o de la fianza– sino un bien inmueble. La hipoteca inmobiliaria es el procedimiento que mayor seguridad otorga a un acreedor para garantizar el cobro de su crédito.

Existen dos tipos de hipotecas:

- Las hipotecas ordinarias –para asegurar deudas ya existentes– que se utilizan para garantizar créditos de existencia cierta y en los que exista una cuantía determinada.
- Las hipotecas de seguridad –para asegurar obligaciones futuras– que sirven para garantizar créditos inciertos en su existencia o indeterminados en su cuantía, o sea deudas que pueden originarse a través de transacciones todavía no realizadas.

Por lo tanto, la hipoteca inmobiliaria puede utilizarse por el acreedor para garantizar el pago cuando tenga que realizar periódicamente suministros de productos al mismo deudor en los que se haya pactado un pago diferido y que vayan acumulando una deuda de alto riesgo. También se puede garantizar el pago de un débito con pago aplazado a varios meses. La hipoteca inmobiliaria deberá constituirse en escritura pública y deberá figurar inscrita en el registro de la propiedad, de esta forma la finca hipotecada propiedad del deudor responderá de las deudas contraídas por éste. Asimismo, la ley tiene previstos unos procedimientos muy rápidos y sumarios para la realización de los créditos garantizados por hipotecas, por qué y a pesar de los gastos que supone su constitución son un medio muy adecuado para garantizar un cobro, ya que es un crédito preferente sobre cualquier otro.

Los bienes inmuebles más comunes que pueden ser hipotecados son:

- Inmuebles susceptibles de inscripción en el Registro
- Derecho de usufructo
- Inmuebles anteriormente hipotecados

Hipotecas de máximos

Esta clase de hipotecas se establecen con entidades financieras en garantía de una cuenta corriente o póliza de crédito por un importe máximo de saldo, debiendo constar en su redacción el plazo de duración, si se puede prorrogar y si es prorrogable indicar los plazos de liquidación de la deuda. Una vez que la deuda ha vencido, la entidad bancaria deberá demostrar el saldo deudor que hay



en la cuenta, con intervención de fedatario público, y ésta será la cantidad a la que deberá hacer frente la hipoteca.

Hipotecas de garantía o flotante

Es un derecho real de garantía en el que un bien generalmente inmueble responde del pago de la deuda hasta una cuantía determinada. Puede servir para garantizar el pago cuando un cliente con una línea de crédito concedida va a tener unas compras recurrentes y va a mantener un riesgo vivo elevado. Hay que constituirla en escritura pública e inscribirla en el registro de la propiedad.

Hipoteca en garantía de títulos cambiarios

Esta hipoteca garantiza la obligación de pago en documentos cambiarios por medio del derecho del tenedor del título a resarcirse del crédito impagado con el importe que obtenga del bien hipotecado.

La hipoteca mobiliaria

El derecho permite hipotecar no sólo bienes inmuebles, sino también ciertos bienes muebles fácilmente identificables, como pueden ser vehículos, aeronaves, maquinaria industrial, propiedad intelectual y propiedad industrial. También existe la posibilidad de hipotecar establecimientos mercantiles siempre que estén instalados en un local de negocio del que el titular sea dueño o arrendatario, siempre que en este último supuesto en el contrato de arrendamiento figure a su favor el derecho a traspaso. La constitución de la hipoteca mobiliaria requiere –como en la inmobiliaria– el otorgamiento en escritura pública y la inscripción en el registro correspondiente.

La prenda

La prenda es otro derecho real de garantía que puede constituir el acreedor sobre un bien mueble para asegurar el pago de una deuda y que no puede ser incluido en los supuestos de hipoteca mobiliaria.

Las prendas pueden constituirse bajo dos modalidades diferentes:

- sin desplazamiento
- con desplazamiento

- La prenda sin desplazamiento

Las prendas sin desplazamiento son aplicables a objetos como los frutos de cosechas futuras y presentes, los animales, las máquinas y herramientas identificables por características propias –marcas, modelos, y números de fabricación– las materias primas, las mercancías y los productos terminados que se encuentren almacenados, así como los objetos y colecciones de valor artístico. La prenda sin desplazamiento supone la constitución de una garantía



sobre el bien mueble, pero éste permanece en poder del deudor para su uso y explotación pero que no podrán ser enajenados sin permiso del acreedor. En caso de incumplimiento el acreedor tiene derecho proceder a la venta del bien para recuperar la deuda. El contrato de prenda se ha de constituir obligatoriamente en escritura pública que deberá describir los bienes que se pignoran y deberá ser inscrito en el registro correspondiente. La ventaja de la prenda para el deudor es que puede seguir utilizando el bien para su explotación y generar ingresos con los que pagar la deuda.

- **La prenda con desplazamiento**

Por el contrario, a prenda con desplazamiento es una pignoración de un bien mueble que requiere la entrega del bien por parte del deudor. Todas las cosas muebles que están en el comercio pueden darse en prenda con tal que sean susceptibles de posesión. El objeto pignorado permanecerá en poder del acreedor hasta el total cumplimiento de las obligaciones de pago. En caso de incumplimiento por parte del deudor, el acreedor puede proceder a la enajenación de lo pignorado ante notario y en subasta pública. Es importante señalar que la ley no permite que el acreedor se quede directamente con la propiedad de los objetos pignorados, sino que ha de ponerlas a la venta por el procedimiento legal existente. Únicamente si en una segunda subasta no fuera posible enajenar el bien pignorado, el acreedor podrá convertirse en dueño de la prenda, pero tendrá la obligación de otorgar carta de pago de la totalidad de la obligación.

La prenda con desplazamiento debe constituirse mediante un contrato entre las partes que no ha de ser obligatoriamente otorgado en escritura pública, aunque siempre es recomendable hacerlo en documento público para que pueda constar la certeza de la fecha y producir efectos ante terceros. El acreedor puede retener el bien pignorado, pero no podrá utilizarlo ni disfrutarlo, debe conservarlo con el debido cuidado y diligencia y asimismo deberá devolverlo al deudor una vez haya cobrado el importe total de la deuda y sus intereses.

La prenda irregular o fianza monetaria

La prenda irregular también denominada garantía real pignoratícia sobre dinero es la que recae sobre dinero, pero también sobre otras cosas fungibles. A menudo recibe también el nombre de fianza monetaria. La especialidad de la prenda irregular está en que atribuye al acreedor pignoratício la propiedad de las cosas dadas en prenda, de tal manera que en caso de cumplimiento de la obligación garantizada cumple con restituir al constituyente la misma cantidad de dinero o, en caso de prenda de otras cosas fungibles, otro tanto de la misma especie y calidad. En caso de incumplimiento de la prenda el acreedor pignoratício no necesita acudir a los ordinarios procedimientos de ejecución y puede imputar lo recibido en prenda al pago del crédito garantizado.

La prenda irregular tiene una serie de diferencias con respecto a la prenda ordinaria, dado que lo que realmente se está pignorando no son las monedas o los billetes concretos, sino la cantidad de dinero. Por lo tanto, cuando el acreedor



tenga obligación de restaurar la posesión de la cosa dada en prenda, bastará con que devuelva una misma cantidad de dinero (más los intereses, si así se pacta), y no es necesario que sea el mismo que se entregó. Por otra parte, en la prenda irregular se transfiere la propiedad del dinero, o sea que el acreedor puede disponer de él, al contrario de lo que ocurre con la prenda ordinaria.

Las garantías del pago mediante documentos mercantiles

Los documentos mercantiles de cobertura

Para aquellos casos en los que el proveedor efectúe suministros periódicos y continuados a un cliente, cobrando por reposición de fondos, pero que tenga dudas sobre la solvencia del comprador o acerca de sus hábitos de pago tiene interés en obtener mayores garantías de pago. Los documentos mercantiles de cobertura son el medio para que el acreedor documente la deuda y obtenga instrumentos para el cobro en caso de que el deudor se retrase. Gracias a estos documentos de cobertura el acreedor puede disponer de un crédito documentado y en caso de incumplimiento del deudor disponer de más fuerza para reclamar el cobro. Los documentos de cobertura pueden ser letras o pagarés, aunque también existe la posibilidad de hacerse una escritura de cobertura.

Las letras de cobertura

La denominada “letra en blanco” es una letra de cambio que no está completa en el momento de su aceptación por parte del librado. La jurisprudencia da validez a la letra librada de forma incompleta (le faltan requisitos esenciales) cuando llegado el momento de su vencimiento y presentación al cobro, está totalmente cubierta en todos sus elementos imprescindibles en base a un acuerdo entre librador y librado. La idea central es que, si la letra se ha completado con arreglo a unos pactos previos entre las partes, la letra será perfectamente válida y tendrá fuerza cambiaria. En los casos en que el proveedor tenga que suministrar regularmente bienes a un cliente y no exista posibilidad de obtener un aval bancario u otra garantía de pago, se puede utilizar la figura de la letra en blanco mediante la emisión de una letra de cobertura también denominada de garantía. Gracias a la letra de cobertura el proveedor dispondrá de una mayor protección jurídica ya que si el cliente impago, tendrá la posibilidad de reclamar la deuda a través de un procedimiento cambiario.

La letra de cobertura es una letra de cambio normal que se rellena solamente con la firma del librador, el nombre del librado y la firma del aceptante. Adicionalmente hay que firmar un documento contractual en el que conste reseñado el título con su numeración y que autorice al proveedor en caso de impago de las facturas periódicas que hayan vencido, a completar la letra hasta



determinado importe. Obviamente en el documento deberán constar las condiciones y límites que se otorgan al librador para cumplimentar los requisitos que faltan en la letra, en particular los que se refieren al importe y vencimiento. De esta forma el acreedor dispondrá de un documento causal de la letra de cobertura para evitar que el deudor pueda oponerse al pago alegando falta de provisión de fondos. En este tipo de acuerdos existen diversas posibilidades. En primer lugar, fijar un plazo mínimo de espera desde que se produce el impago de la factura, que suele ser de un mes. En segundo lugar, se pueden poner intereses de demora.

Otra opción es poner un importe nominal en la letra de cobertura. Aunque la doctrina ha dictaminado que se podría dejar la cantidad a pagar también en blanco y completarla después en función al saldo deudor que tenga el deudor, por lo general el cliente desconfía de un importe en blanco y resulta más difícil que la suscriba. Otra posibilidad es que, en el contrato suscrito entre vendedor y comprador, el primero se compromete a no poner en circulación la letra siempre que el cliente vaya pagando las facturas que se le remitan según las condiciones acordadas; como por ejemplo a noventa días fecha factura por transferencia. En el documento se especifica que, en caso de impago de las facturas vencidas, el proveedor tendrá derecho a completar la letra y presentarla al pago. Una vez conseguida la letra por una determinada suma, se tiene una garantía que, si en un momento determinado el cliente no atiende correctamente los pagos correspondientes a las facturas por tráfico normal, el acreedor puede poner dicho cambial en circulación y presentarla al pago. En caso que el deudor no atienda la letra, la puede protestar y ejercitar las acciones cambiarias que le corresponden a través de un juicio cambiario. Dicho de otra manera, tendrá un documento mucho más eficaz desde el punto de vista procesal que la simple factura, albarán y pedido.

Los pagarés de cobertura

La doctrina y la jurisprudencia admiten la existencia del pagaré en blanco; el art. 96. 2º LCCH declara que es aplicable al pagaré lo dispuesto para la letra en blanco en el art. 12 LCCH, por lo que también es factible librar un pagaré de cobertura mediante la emisión de un pagaré en blanco. La diferencia es que el pagaré lo debe emitir (al menos en teoría) el deudor. La ventaja del pagaré es que, si se emite “no a la orden”, no existen problemas de timbre.

Los cheques de cobertura

El art. 119 de la LCCH permite la emisión del cheque en blanco; “Artículo 119. Cuando un cheque, incompleto en el momento de su emisión, se hubiese completado contrariamente a los acuerdos celebrados, el incumplimiento de estos acuerdos no podrá alegarse contra el tenedor a menos que éste haya adquirido el cheque de mala fe o con culpa grave”. Por tanto, en teoría también podría emitirse un cheque en estas condiciones para que sirva como cheque de cobertura en las operaciones comerciales. No obstante, como ya se ha visto en el capítulo correspondiente, el cheque es un título pagadero a la vista, por lo que no es el instrumento más adecuado para la cobertura de transacciones a crédito.



La principal ventaja es que, si el cheque ha sido endosado a un tercero de buena fe, el deudor no podrá oponerse al pago.

La escritura de cobertura

En caso de suministros continuados y periódicos al mismo deudor, el acreedor puede establecer una escritura o póliza de cobertura intervenida por fedatario público para garantizar el pago de las operaciones comerciales que puedan tener lugar con el deudor hasta un determinado importe. En la escritura notarial se especificarán las condiciones por las que, hasta un importe máximo, podrá el acreedor reclamar del cliente el importe de las facturas impagadas, con los demás pactos que se convengan entre las partes. La póliza de cobertura intervenida por notario faculta al acreedor a realizar una reclamación por las cantidades impagadas por un procedimiento judicial sumario ya que la escritura pública es un título ejecutivo no judicial. Por este motivo la escritura de cobertura ante notario es un método eficaz para reforzar los derechos de cobro del acreedor y facilitarle las cosas en caso de incumplimiento, ya que dispone de un documento con gran fuerza legal.

Capítulo 8.- La cobertura del riesgo de impago mediante servicios especializados

Los procedimientos externos para afianzar el riesgo de clientes utilizando los servicios de compañías especializadas

En el mercado existen diversas opciones ofrecidas por compañía especializadas que eliminan o minimizan el riesgo de impago y aseguran el cobro de las operaciones comerciales. Algunos de estos servicios pueden ser contratados directamente por el proveedor, pero otros han de ser acordados por el comprador. A continuación, vamos a detallar los principales servicios para eliminar el riesgo de crédito.

El seguro de crédito

Introducción al seguro de crédito



El seguro de crédito es el sistema más fiable después del pago por adelantado o la solicitud de garantías bancarias para protegerse frente a los riesgos de incobrables e insolvencias concursales. El seguro de crédito es una modalidad que permite transferir los riesgos de facturación impagada a un tercero asegurando el derecho de cobro del acreedor. El seguro de crédito proporciona una cobertura a las empresas contra las pérdidas sufridas por la insolvencia o morosidad de sus clientes, tanto si venden productos como servicios. Esta modalidad aseguradora trata de cubrir a los comerciantes e industriales contra las pérdidas derivadas de insolvencia o mora prolongada por parte de los compradores de sus productos. La definición de este tipo de seguro es: “aquel que a cambio de una remuneración cubre al asegurado frente a las pérdidas imprevistas y extraordinarias que sufriría por el hecho de la insolvencia o falta de pago de los clientes a los que ha enviado mercancías a crédito y que han sido previamente identificados y clasificados por la compañía aseguradora”.

El seguro de crédito es una solución que proporciona una protección de las cuentas por cobrar de una empresa proveedora frente al riesgo de impago de sus compradores. La cobertura ofrecida por este seguro no solo ayuda a proteger uno de los elementos del activo corriente más importantes del balance, sino que además aporta seguridad a la estrategia comercial de la compañía. Al propio tiempo el seguro de crédito es un instrumento que ofrece información pormenorizada y actualizada al asegurado sobre la evolución del riesgo de crédito de sus clientes, y que además realiza el recobro de los impagos. Además, el seguro de crédito protege a los exportadores frente a riesgos políticos que puedan surgir en el país del importador.

¿Cómo es la operativa del seguro de crédito?

A la hora de establecer relaciones comerciales, las empresas aseguradas solicitan niveles de riesgo para vender a crédito a otras empresas. Este procedimiento se denomina solicitud de clasificación crediticia. Los analistas de la aseguradora estudian los niveles de liquidez y solvencia del cliente potencial y dan respuesta a la petición, aceptándola, denegándola o fijando un límite inferior al solicitado. Los clientes clasificados adquieren la condición de nominativos. El cumplimiento de esta condición es indispensable para que las ventas a estos clientes estén amparadas por las garantías del seguro. En caso de impago, las empresas aseguradas reciben una indemnización por las operaciones cubiertas y se activan los mecanismos de recobro, a través de una red de letrados.

Beneficios que aporta el seguro de crédito

La póliza de seguro de crédito es un instrumento que ofrece un conjunto de servicios muy prácticos para el proveedor, ya que el asegurado en el momento de la firma del contrato tiene automáticamente un departamento de riesgos que estudia, analiza y clasifica a cada uno de sus clientes y los controla a través de un seguimiento permanente que permite en la mayoría de los casos adoptar medidas encaminadas a la reducción del riesgo de crédito. Asimismo, el seguro de crédito da seguridad al proveedor para consolidarse en sus actuales



mercados y adentrarse en los nuevos. Además el asegurado dispone de un completo equipo de expertos para efectuar –sin que el asegurado tenga que pagar gastos ni provisiones de fondos– las gestiones de recobro de las facturas impagadas y que realizará todas las reclamaciones tanto extrajudiciales como judiciales para recuperar las deudas, con la seguridad que la gestión recuperadora de los impagos estará en manos de especialistas que están tan interesados como el propio acreedor en recobrar el dinero ya que si no tienen éxito en las gestiones de recuperación, la compañía tendrá que hacer efectiva la indemnización. En caso de resultar un crédito incobrable, la aseguradora le indemnizará en poco tiempo por un importe que en operaciones domésticas suele ser del 80% de la factura (IVA inclusive).

Un beneficio adicional que obtiene el asegurado es que, si sus clientes saben que las operaciones están cubiertas por una compañía de seguros de crédito, seguramente darán mayor prioridad al pago puntual de las facturas que éste les remita ya que no querrán enfrentarse a las consecuencias del impago; los deudores saben que la aseguradora les reclamará el pago por todos los medios legales y que les podrá incluir en un registro de morosidad, lo que perjudicaría su capacidad de obtener crédito.

La fuerte presencia del seguro de crédito en España

Las empresas españolas son conscientes de las ventajas del seguro de crédito, puesto que el mercado español es el cuarto más importante por volumen, después de Alemania, Francia y Estados Unidos. En apoyo de este dato, tenemos que el 2º Estudio de la Gestión del Riesgo de Crédito en España elaborado conjuntamente por Crédito y Caución e Iberinform, evidenció que el seguro de crédito es la segunda herramienta de gestión de riesgos más utilizada por las empresas españolas, con un 32%, frente al 17% de la media de países europeos y el 22% del promedio a nivel mundial. Este porcentaje de empresas que emplean el seguro de crédito solo se ve superado por el que usa los informes comerciales y que representa un 56%. En el último año las empresas españolas están tomando de conciencia de los riesgos potenciales que pueden dañar a la actividad económica y que es fundamental protegerse frente a los impagos de los clientes. En consecuencia, se han incrementado en más de un 30% el número de negocios que contratan pólizas de seguros de crédito.

Las leyendas negras del seguro de crédito que hay que erradicar

El seguro de crédito permite a las empresas alcanzar la cifra de ventas, garantizando el cobro de un alto porcentaje, entre el 70 y 90 por ciento, de las facturas emitidas a sus clientes. En consecuencia, esta modalidad aseguradora blindo la cuenta de resultados y elimina las incertidumbres provocadas por la crisis. No obstante, existen una serie de leyendas negras sobre este mercado asegurador; a continuación, vamos a desmitificar las cuatro falsedades más frecuentes que se oyen en la calle.



- 1) **“que el seguro de crédito es muy burocrático”**: en la actualidad gracias a las nuevas tecnologías telemáticas esto es una falacia ya que la mayoría de las comunicaciones se realizan por internet y en tiempo real, eliminando el típico papeleo de antaño.
- 2) **“Que el seguro de crédito no protege de los morosos ya que sólo cubre a los buenos clientes”**: evidentemente nadie en su sano juicio cubre los riesgos de morosos recalcitrantes e insolventes; gracias al filtro del seguro de crédito la empresa proveedora mantendrá siempre una cartera de clientes sana. Pero además en caso que un cliente normal se vuelva moroso o insolvente debido a la crisis o a circunstancias sobrevenidas e imprevisibles, el asegurado puede tener la tranquilidad que cobrará todas las facturas.
- 3) **“Que el seguro de crédito es caro”**: las primas medias suelen rondar entre el 0,25% y 0,50% de la facturación, pero a cambio el asegurado no sólo recibe una indemnización en caso de siniestro, sino que la póliza incluye otros servicios de gestión del riesgo de crédito que son igualmente importantes
- 4) **“Que el seguro de crédito frena las ventas y la expansión comercial”**: la compañía de seguros cobra una prima calculada sobre la facturación del asegurado, por lo que tiene todo el interés que la cifra de negocio aumente, ya que así se incrementará la base para calcular su remuneración. Al propio tiempo el asegurador en base al conocimiento que tiene de un nuevo cliente informa si tiene la solvencia suficiente para pagar, y por lo tanto le está poniendo a la empresa vendedora una información privilegiada para tomar la decisión de venta; esto permite no perder operaciones que por incertidumbre no se realizarían, conseguir un crecimiento sano de la cifra de negocio y garantizar el cobro de todas las ventas cubiertas
- 5) **“Que no es rentable ya que he pagado mucho más de prima anual que las indemnizaciones que he recibido”**: como en todo servicio el precio del seguro es un punto que es objeto de consideración pero en el seguro de crédito la prima anual pagada versus indemnizaciones cobradas no debe ser el factor más importante, ya que existen otros que no se materializan en forma de indemnizaciones sino en recobros ya que la eficacia en este servicio favorece al asegurado dado que la cantidad recobrada es reintegrada íntegramente al proveedor. Asimismo, gracias al asesoramiento de la compañía el proveedor se atreve a vender a crédito a clientes a los que no vendería sin el respaldo del seguro, con lo que evitar un lucro cesante.

El seguro de crédito como herramienta para mejorar los resultados del departamento de credit management



Tradicionalmente se había relacionado al seguro de crédito como un mero blindaje financiero frente a las insolvencias de hecho o de derecho que pudieran surgir con los deudores de un negocio. En la actualidad el seguro de crédito se ha convertido además en una herramienta comercial que ayuda a consolidar e incrementar la facturación de una empresa y facilita el crecimiento del negocio. En consecuencia, el seguro de crédito ha de ser contemplado no sólo como un seguro convencional que se limita a indemnizar los daños, sino como un instrumento de Credit Management para la prevención y gestión de los riesgos de crédito comercial.

El seguro de crédito global es una modalidad de seguros perfectamente regulada por una Ley que regula el Contrato de Seguro, que es la Ley 50/1980 de 8 de octubre, que define esta modalidad de seguro como aquella por la que “el asegurador se obliga, dentro de los límites establecidos por la Ley y el contrato, a indemnizar al asegurado las pérdidas finales que experimente a consecuencia de la insolvencia definitiva de sus deudores”. No obstante (a diferencia de los seguros de otros ramos) la finalidad del seguro de crédito no es indemnizar al tomador de las pérdidas provocadas por los clientes insolventes, sino ofrecer una serie de servicios que aportan un valor añadido muy importante a la simple indemnización.

Las compañías aseguradoras gracias a unos importantes desarrollos tecnológicos y de tratamiento de datos, ofrecen a los asegurados una información sobre la solvencia y perfil pagador de sus futuros clientes, ya que las aseguradoras tienen la capacidad de analizar miles de operaciones cada día y cuentan con bases de datos de millones de empresas en todo el planeta y que se actualizan constantemente. Asimismo, de forma permanente el asegurador actualiza su estudio de cada comprador de la empresa asegurada y determina en base a su experiencia acumulada e informaciones frescas, el límite de riesgo adecuado a cada cliente final. Esta función preventiva permite a las empresas aseguradas tomar decisiones con total tranquilidad, con el fin de consolidarse en los mercados actuales.

El seguro de crédito también ofrece un servicio de prospección ya que facilita al asegurado plantearse la venta a nuevos clientes o penetrar en nuevos mercados asumiendo un riesgo mínimo. Gracias al seguro de crédito las empresas, incluso las más pequeñas, pueden abordar nuevos sectores, nuevos países o iniciar la prospección comercial en nuevos mercados más lejanos (incluso en países remotos) en los que carezca de experiencia y que sin el seguro de crédito no sería prudente empezar a trabajar. De forma indirecta el seguro de crédito facilita la financiación, ya que las entidades bancarias pueden unirse al asegurado (tomador de la póliza) como beneficiarios de la póliza en caso de impago. Esto se traduce en menores tasas de interés por el descuento comercial y un incremento de los niveles de riesgo concedidos a la empresa por sus bancos.

Otra ventaja complementaria del seguro de crédito es que al intervenir un tercero independiente se puede implementar una normativa más estricta en la concesión de créditos, imponiendo una mayor disciplina a la fuerza de ventas puesto que los comerciales, sin la presencia del asegurador, suelen ser más reticentes a la hora de acatar las decisiones internas del departamento de créditos en el otorgamiento de líneas de crédito y límites de riesgo. De igual forma el seguro



de crédito contribuye a minimizar las clásicas fricciones entre el departamento comercial y el de finanzas provocadas por las discrepancias sobre el control de riesgos de clientes. Además, el seguro de crédito contribuye a evitar las provisiones por insolvencia y liberar capital circulante ya que, gracias al reintegro de la indemnización por fallidos, la empresa no tendrá que pasar a pérdidas los importes de las facturas no cobrados al vencimiento.

Otro servicio que ofrecen las aseguradoras, una vez que el asegurado ha agotado las gestiones de cobro amistosas con sus deudores, es la realización de las gestiones de recobro de impagados, con la consiguiente reducción de costes para el acreedor y la profesionalización de las acciones encaminadas a la recuperación de la deuda. Vale la pena señalar que las compañías de seguros de crédito siempre dejan al asegurado la posibilidad de recuperar el impago por sus propios medios entro de un plazo razonable, incluso concediendo prórrogas al deudor, con el fin de no deteriorar innecesariamente las relaciones comerciales con un cliente que sufre un bache de tesorería transitorio. En última instancia, la compañía de seguros pone a disposición del asegurado un completo equipo de profesionales de la recuperación de impagos, para realizar las gestiones de recobro y las reclamaciones tanto amistosas como judiciales, todo ello incluido en el coste del seguro.

Recogiendo lo más importante, el seguro de crédito ofrece tres grandes bloques de servicios de gestión del riesgo de clientes:

- 1) La prevención de la morosidad
- 2) La indemnización en caso de incobrables
- 3) El recobro extrajudicial y judicial de las facturas impagadas

Dicho de otra manera, al asegurar sus ventas a crédito, la empresa proveedora adquiere automáticamente un departamento de riesgos externo, que estudia, analiza y clasifica a cada uno de sus nuevos clientes (y clientes actuales). El asegurador realiza un control permanente de todos los clientes, lo que permite adoptar medidas dirigidas a la reducción del riesgo de morosidad. Gracias a esta gestión diaria el proveedor tiene una cartera de clientes saneada.

El seguro de crédito global

Una característica importante del seguro de crédito global o también denominado clásico es que el asegurado debe cubrir la totalidad de sus riesgos comerciales, y por lo tanto no puede asegurar solamente los clientes de alto riesgo. El seguro de crédito convencional tampoco se puede utilizar para la cobertura de operaciones mercantiles puntuales. El seguro de crédito cubre la totalidad de los riesgos de crédito de clientes, de forma que el asegurador pueda obtener una cartera de riesgos diversificada, lo que limite su riesgo y permite así una tarificación ventajosa. Por consiguiente, el seguro de crédito cubre la totalidad del giro comercial de una empresa, exceptuando las ventas hechas a las administraciones públicas, a las sociedades filiales y a compradores particulares (no comerciantes). Otra característica importante del seguro de crédito es que el asegurador tiene la potestad de seleccionar los riesgos que va a asumir mediante una clasificación de cada uno de los clientes del asegurado-proveedor.



El asegurador puede excluir del contrato de seguro aquellos compradores que sean insolventes o que no sean buenos pagadores. El seguro de crédito es por lo tanto una modalidad aseguradora que tiene como objeto indemnizar al asegurado las pérdidas derivadas de la falta de pago definitiva de sus clientes. En el seguro de crédito existe el principio de coparticipación, lo que significa que el asegurado debe participar en la cuantía de las pérdidas que se produzcan debido a los créditos incobrables. Esto es así para estimular su interés en controlar activamente el riesgo de impago de sus clientes y no incurrir en prácticas comerciales viciadas o caer en un cierto laxismo en lo referente a la gestión de créditos. Por este motivo el seguro de crédito suele cubrir un porcentaje de las insolvencias que suele estar entre el 80 y el 90% de los créditos incobrables (siempre que no sean clientes anónimos, indeterminados, auto clasificados o no denominados) y que queda acordado contractualmente entre asegurador y asegurado.

Es importante el concepto de que el seguro de crédito solamente cubre las insolvencias definitivas de los deudores. En realidad, las compañías generalmente asimilan a una insolvencia definitiva la “insolvencia de hecho”, es decir el impago de la deuda después de un plazo constituido por la duración normal del crédito, el plazo de declaración de la insolvencia y el plazo de pago de la indemnización; los importes cobrados después de la indemnización quedan en este caso a la compañía. Una consecuencia de la limitación del “hecho generador del riesgo” a la insolvencia es que las compañías suspenden el efecto de la garantía en caso de litigio entre el asegurado y el comprador. Se puede pagar la indemnización sólo después que un árbitro o un juez hubieran arreglado el contencioso comercial.

El concepto de insolvencia definitiva del deudor (tanto de hecho como de derecho) queda regulado por la propia Ley del Seguro. La Ley establece que se reputará existente la insolvencia definitiva del deudor cuando:

- 1– El deudor haya sido declarado legalmente en quiebra mediante una resolución judicial firme
- 2– Cuando haya sido aprobado judicialmente un convenio judicial que implique reducción o quita de los importes de los créditos
- 3– Cuando exista una demanda judicial y se haya despachado mandamiento de ejecución o de apremio contra el deudor sin que del embargo resulten bienes libres bastantes para el pago
- 4– Cuando el asegurador y el asegurado acuerden que el crédito resulta incobrable

También la Ley establece que transcurrido un determinado plazo de tiempo –que suele ser de seis meses– desde que el asegurado notifica al asegurador la existencia de un impago, el asegurador abonará al asegurado el 50% de la cobertura pactada con carácter provisional y a cuenta de la ulterior liquidación definitiva. Esta liquidación definitiva se efectuará posteriormente (después de unos 6 meses) y el asegurador abonará al asegurado el resto del porcentaje de cobertura pactado. Sin embargo, algunas compañías abonan la totalidad de la indemnización 5 o 6 meses después de la declaración de amenaza de siniestro.

Los deberes del asegurado son:



- Mostrar cuando sea requerido por el asegurador los registros de contabilidad y los documentos relativos a los créditos asegurados
- Prestar la colaboración necesaria al asegurador en los procedimientos judiciales interpuestos para la reclamación de la deuda
- Ceder al asegurador a solicitud del mismo el crédito que tenga contra el deudor insolvente una vez haya recibido la indemnización de la pérdida.

Los principios básicos de un contrato de seguro de crédito son:

- Se aseguran todas las operaciones comerciales que pueda hacer el asegurado
- El asegurador clasifica el riesgo y notifica al asegurado las operaciones garantizadas, que clientes quedan cubiertos por el seguro de crédito y hasta que importe.
- El asegurador no cubre el 100% de las pérdidas ya que se presume una coparticipación por parte del asegurado que debe velar por el buen fin de las operaciones, por lo que se comparte el riesgo de insolvencia en una proporción equilibrada. Además del porcentaje de cobertura, las franquicias o umbrales definen la parte del riesgo que queda a cargo del asegurado, limitando así la tasa de prima
- Generalmente, la compañía efectúa las acciones de recobro por cuenta del asegurado. Después de la indemnización, la compañía está subrogada al asegurado en sus derechos

Las compañías de seguros de crédito también ofrecen una serie de servicios adicionales a sus clientes, como son:

1.-) un servicio de análisis de la cartera de clientes del asegurado que hace la valoración de los riesgos, analizando y clasificando a cada uno de sus clientes, fijando para cada uno un límite de crédito y vigilando permanentemente su situación financiera

2.-) un servicio de recobro formado por especialistas que realizan las gestiones amistosas y contenciosas de recobro de los impagados.

Además, el Seguro de impago es deducible fiscalmente y permite una financiación bancaria más favorable que mejorará sus ratios de liquidez, solvencia y tesorería. Asimismo, muchas compañías aseguradoras disponen de su propia base de datos permanentemente actualizada y que cuenta con millones de registros sobre empresas españolas o extranjeras, que permite conocer en tiempo real la situación financiera y la solvencia real de la mayoría de los clientes del asegurado. Esto les permite recomendar a sus asegurados las condiciones de pago más adecuadas y límites de crédito que pueden ofrecer a cada uno de sus clientes.

Seguros a la medida del tomador



En la actualidad y dada la existencia de una fuerte competencia en el campo de los seguros de crédito, el asegurado puede pactar con la compañía aseguradora un contrato a la medida, en el que puede haber franquicias e incluso extornos en caso de baja siniestralidad. En los últimos años el mercado del seguro de crédito se ha convertido en España en un mercado abierto y global, muy competitivo y que ofrece un amplio abanico de posibilidades a las empresas, por lo que es conveniente antes de hacer la contratación de las coberturas, estudiar y comparar cuidadosamente las distintas ofertas que hay en el mercado.

Las principales compañías de seguros de crédito en España

En España la primera aseguradora de crédito es la compañía Crédito y Caución que actualmente forma parte del Grupo Atráidas. Crédito y Caución tiene una elevada cuota de mercado en el ramo del seguro de crédito. La segunda en el ranking es CESCE, y luego viene Solunion que nació de la unión de Euler Hermes y Mapfre. También están varias compañías extranjeras como Coface, AIG y Trade Credit Re Insurance Company que se reparten el resto del mercado del seguro de crédito español.

La compañía Crédito y Caución

Crédito y Caución introdujo el seguro de crédito en España en 1929; la marca es tan conocida que como sintagma nominal “crédito y caución” se ha convertido en sinónimo de “seguro de crédito”. A lo largo de estos 80 años la Compañía ha mantenido su liderazgo en este tipo de seguros en España, con una cuota de mercado muy importante, a través de los que 45.000 empresas españolas con más de 1.300.000 clientes en todo el mundo aseguran anualmente ventas a crédito por un importe superior a los 200.000 millones de euros. En 2008 Crédito y Caución se integró en Atradius, que cuenta con presencia en 45 países y acceso a la información de crédito de más de 100 millones de compañías en todo el mundo.

Los clientes de Crédito y Caución contratan una de los cinco tipos de póliza desarrollados por la compañía: Mercado Interior si desean proteger sus operaciones en el mercado doméstico; Europa+ para cubrir todas las operaciones realizadas en la Unión Europea; Líder, que da cobertura transacciones en España y cualquier otro país del mundo; Mercado Exterior, específica para empresas exportadoras; y Start, con un sistema de gestión simplificado para la pequeña empresa. Sobre esta base, es posible incluir hasta 500 suplementos para adaptarse en función del negocio a asegurar, volumen de ventas, plazos de cobro, tipología de clientes, segmentos de mercado, grado de preparación de su equipo administrativo.

A partir de 2003 el primer operador del seguro de crédito en España puso en marcha un profundo proceso de internacionalización. La combinación con el Grupo Atradius, completada en 2008, ha supuesto una de las operaciones de



internacionalización más significativas del seguro español y, lo que es más importante, supone soporte directo en 45 países a los que va destinada la práctica totalidad de las exportaciones españolas. ¿Por qué transformarse en un operador global? El seguro de crédito se adapta a la globalización, que ha desdibujado la frontera, que antes era muy nítida, entre las empresas exportadoras y las que trabajan el mercado doméstico. La capacidad preventiva del seguro de crédito se basa en los efectos de red: la cuota de mercado se transforma en mejor información sobre el comportamiento en pagos de millones de empresas porque cada asegurado, con la constante comunicación de las incidencias en el comportamiento de sus clientes, aporta información diferencial en tiempo real.

A partir de los años noventa, la creciente internacionalización económica provocó la concentración de las aseguradoras de crédito en operadores globales capaces de monitorizar millones de transacciones en todos los mercados y preservar estos efectos de red. El sector ha cambiado para adaptarse a estas nuevas necesidades de las empresas. El panorama actual está constituido por tres grandes operadores globales que concentran más del 90% de la cuota de mercado mundial. El efecto de red explica este fenómeno de concentración: el enfoque global implica mejor servicio. En ese escenario, Crédito y Caución juega un papel protagonista. No sólo cuenta con el liderazgo del mercado en España, sino que está inmersa en un proyecto internacional consolidado que aporta a cada una de las empresas que le confían la gestión de sus riesgos comerciales, información comercial y soporte directo en cualquier región del mundo en la que operen.

Atradius Group

La marca Atradius fue creada en el 2003 para dar una nueva denominación a GERLING NCM, una compañía líder mundial en seguros de crédito y credit management constituida en 2001 de la fusión de la compañía alemana de seguros de crédito Gerling Credit y la holandesa NCM. El grupo Atradius ofrece seguros de crédito y recobro en 50 países a través de una red internacional de 160 oficinas y dispone de información crediticia de 100 millones de compañías en todo el mundo.

La compañía de Seguros de Crédito CESCE.

CESCE (originalmente Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación S.A.) es una sociedad anónima de capital mixto que tiene al Estado Español como principal accionista (50,25%) siendo el resto de sus socios grandes grupos bancarios como Santander, BBVA, Sabadell, Popular y otras prestigiosas entidades financieras (45,85%). La actividad principal de CESCE es cubrir las ventas a crédito de productos y servicios de las empresas tanto en sus operaciones el mercado nacional como en el exterior. CESCE fue constituida en 1970 y teniendo como objetivo principal facilitar la internacionalización de la empresa española, a principios de los años 90 inició una política empresarial de expansión y diversificación, ampliando su campo de actuación al mercado



interior y abriéndose a mercados y sectores relacionados con su negocio principal a través de diferentes compañías filiales y participadas. En la actualidad CESCE sigue ofreciendo el seguro de crédito a la exportación y el seguro integral del riesgo de operaciones comerciales en el mercado doméstico. CESCE asegura por cuenta propia, los Riesgos Comerciales (insolvencia o morosidad prolongada del deudor privado) a corto plazo derivados de operaciones de empresas españolas a compradores privados nacionales o extranjeros. Y por cuenta del Estado, los Riesgos Comerciales en operaciones exteriores con financiación a largo plazo y los Riesgos Políticos y Extraordinarios en todos sus plazos, derivados del comercio y las inversiones españolas en el exterior.

Riesgos Comerciales

Se definen como el impago consecuencia de la insolvencia de hecho (morosidad prolongada) o de derecho (quiebra, suspensión de pagos, concurso de acreedores) del deudor y, en su caso, del garante, siempre que éstos sean empresas privadas.

Riesgos Políticos

Se definen como el impago o falta de transferencia o convertibilidad, como consecuencia de situaciones de violencia política, sucesos catastróficos, dificultades económicas graves en el extranjero, expropiación, nacionalización del deudor o garantes, medidas adoptadas por el gobierno español o por un gobierno extranjero, etc. También incluyen el impago del crédito por parte de un deudor o garante público.

Solunion

Solunion nació en 2012 de la unión de dos grandes compañías aseguradoras: Euler Hermes, líder mundial en seguro de crédito, y Mapfre, primera compañía aseguradora en España. Por tanto, es una compañía internacional experta en seguros de crédito participada al 50% por Mapfre y Euler Hermes. Solunion pone al servicio de sus clientes su experiencia y conocimiento del mercado nacional e internacional, ofreciendo soluciones globales para la empresa. Con sede en Madrid, Solunion está presente en España y en Latinoamérica y cubre riesgos en países de los cinco continentes. Cuenta con una red internacional de analistas de riesgos ubicados en más de 50 países que controlan permanentemente la situación de los riesgos de sus asegurados desde su lugar de origen y actualizan la información contenida en una base de datos de más de 40 millones de empresas de todo el mundo, a la que se une la extensa red de distribución de la compañía en los países en los que está presente.

La compañía de Seguros de Crédito Coface

Coface es una aseguradora que se constituyó en Francia en 1946 como compañía especializada en el seguro de crédito a la exportación y es filial de Natixis, banco corporativo y de inversión, especializado en servicios financieros



del Grupo BPCE. Establecida en Madrid desde 1983 con el objetivo de analizar los riesgos en España, se constituyó como aseguradora de crédito española y sucursal de Coface en 1995. El objetivo de Coface Ibérica es dar un amplio abanico de soluciones para la gestión de los riesgos de crédito tanto en el mercado nacional como en el internacional: seguro de crédito, información comercial y de marketing, publicidad on-line en kompass.es, recobro de deudas y factoring. Coface está presente directa o indirectamente en 97 países, asegura transacciones comerciales de 37.000 empresas en más de 200 países. En Francia, Coface gestiona las garantías públicas a la exportación por cuenta del Estado Francés.

Coface da un servicio a diversas necesidades de gestión del riesgo con productos que van desde la información y calificación de empresas hasta la financiación. Los clientes de Coface se benefician de una red mundial de oficinas y de una base de datos con información sobre el comportamiento de pago de 50 millones de empresas en todo el mundo. Cada trimestre, Coface publica sus evaluaciones de riesgo país para 160 países, basadas en su conocimiento único del comportamiento de pago de las empresas y la experiencia de sus 350 analistas de riesgos, situados cerca de nuestros clientes y sus deudores.

Aparte de ofrecer sus productos habituales o sea el seguro de crédito tradicional “Globalliance”, el de exceso de pérdidas, el factoring y el recobro de impagos, Coface tiene además una modalidad muy particular denominada “TopLiner”, que es un complemento de cobertura para los asegurados de “Globalliance”. Esta modalidad está concebida para los casos en que el tomador del seguro ha obtenido para un cliente determinado una clasificación inferior a sus necesidades de crédito o incluso ha visto denegada la cobertura. Este producto es ideal cuando el asegurado necesita cubrir el riesgo provisionalmente debido a ventas estacionales o campañas comerciales ya que tiene una duración entre los 30 y los 90 días. El precio del “TopLiner” dependerá de la evaluación del riesgo, el importe solicitado y la duración de la cobertura.

Euler Hermes

Euler Hermes es el líder mundial en soluciones aseguradoras comerciales. Con más de 6.000 empleados en más de 50 países, ofrece una amplia gama de servicios para la gestión de recobros. Euler Hermes ha desarrollado una red de información de crédito con una base de datos de 50 millones de empresas en todo el mundo. Vale la pena señalar que Euler Hermes es filial de Allianz y cotiza en la bolsa de París, además forma parte del índice Euronext Paris.

AIG Europe

AIG es líder mundial en seguros generales con una organización que presta servicio a más de 70 millones de clientes en todo el mundo. Como aseguradora mundial dispone de una amplia gama de productos y servicios. En seguros de crédito ofrece varias modalidades. En primer lugar, tenemos la Global Limits Manager, que es una póliza de seguro de crédito en exceso de pérdidas de AIG Europe que complementa los sistemas de gestión de créditos ya existentes del asegurado mediante un seguro, y asimismo es una herramienta efectiva para



gestionar los impagos sin cargas administrativas adicionales. El seguro de exceso de pérdidas establece una franquicia agregada anual por valor de las pérdidas habituales del asegurado y cubre las pérdidas en exceso de esa franquicia, que son las consideradas fuera de lo habitual o catastróficas. Además, ofrece al tomador del seguro un alto grado de autonomía para establecer sus coberturas.

Las coberturas esta póliza son de las pérdidas a consecuencia del impago por parte del cliente debido a riesgos cubren riesgos comerciales (insolvencia de derecho y, de hecho) y riesgos políticos (falta de transferencia de divisa y otros). Las ventajas de la póliza de exceso de riesgo son: primero una cobertura flexible y a la medida, puesto que la póliza se adapta a los procedimientos de gestión de créditos del asegurado y a sus necesidades reales. De este modo se evita imponer cambios en su organización y costosas inversiones para poner en marcha el seguro. Segundo una gran autonomía en la toma de decisiones, ya que el asegurado puede conceder crédito a la gran mayoría de sus clientes, de acuerdo a sus procedimientos y sin necesidad de aprobación por parte del asegurador; así se ahorra mucho tiempo y costes. Tercero, una mínima administración, reduciendo el trabajo administrativo al mínimo con lo que el asegurado ahorra tiempo, personal dedicado a gestionar la póliza y en consecuencia dinero. Cuarto, un ahorro de costes significativo ya que el asegurado paga prima sólo por el riesgo de siniestralidad catastrófica.

En segundo lugar, AIG Europe tiene la Trade Credit Insurance, que es el seguro está diseñado para cubrir los principales clientes del asegurado. No existen obligaciones administrativas. Al comienzo del período de cobertura se establecen los límites de crédito de sus mayores clientes (entre 20 y 30 clientes) con su porcentaje asegurado y la prima del seguro. Aquí terminan las formalidades del tomador del seguro. Sólo en caso de impago de uno de sus principales clientes tendrá que ponerse en contacto con AIG Europe. Las ventajas de esta modalidad es que el asegurado obtiene una cobertura flexible y a la medida. La póliza se adapta a los procedimientos de gestión de créditos del asegurado y a sus necesidades reales. Además, ofrece una gran autonomía en la toma de decisiones ya que el proveedor puede conceder crédito a la gran mayoría de sus clientes, de acuerdo a sus procedimientos y sin necesidad de aprobación por parte del asegurador.

Trade Credit Re Insurance Company (TCRe)

Trade Credit Re Insurance Company (Trade Credit) es una compañía cuyo principal accionista es Delcredere DuCroire (Credendo Group), la Agencia de Crédito a la Exportación de Bélgica y los otros accionistas son Compagnie du Bois Sauvage, una sociedad de cartera belga y Office du DuCroire Luxembourgeois, compañía luxemburguesa de seguros de crédito para transacciones internacionales. Trade Credit es una aseguradora especializada en una técnica específica que cubre el riesgo de crédito comercial B2B: el seguro de crédito en exceso de pérdidas. La fórmula de exceso de pérdidas, basada en los principios de reaseguros y anteriormente limitada a las aseguradoras, ofrece a las empresas que vendan en régimen de B2B una cobertura de seguro de crédito que les permite mantener la autonomía en su gestión del crédito que



conceden a sus clientes y la deuda resultante. Esta modalidad aseguradora satisface la necesidad de muchas empresas que desean protegerse contra el riesgo de impago, sin tener que cumplir con límites de crédito impuestos ni tener que aceptar interferencias en las relaciones con sus clientes cuando tratan de cobrar las deudas pendientes de pago.

Una de las ventajas de este peculiar seguro de crédito es que con una póliza Trade Credit, el asegurado puede elegir libremente los principales parámetros de su póliza, que son tres: el capital asegurado (el riesgo transferido a la aseguradora), la franquicia anual agregada (el riesgo retenido por el asegurado) y la prima (la remuneración del capital asegurado). Si lo desea, el asegurado puede determinar dos de dichos parámetros, en cuyo caso, Trade Credit determinará el tercero. Como aseguradora especializada, ofrece una cobertura de exceso de pérdidas, una innovadora fórmula de protección contra las pérdidas en la gestión del riesgo de crédito comercial que resulta especialmente adecuada en el actual entorno económico rápidamente cambiante. Uno de los mayores retos de las empresas en la actual época de bruscos cambios es mantener su capacidad de actuar con rapidez ante una oportunidad de negocio. Por ello, a la hora de cubrir el riesgo de crédito, la póliza de exceso de pérdidas ofrece una ventaja, en tanto que ofrece al asegurado autonomía total en la gestión del riesgo de crédito de clientes.

La póliza de seguro de crédito en exceso de pérdidas (Excess-Loss)

El seguro de crédito tradicional suele cubrir los riesgos que se producen desde el primer impago con independencia del importe que éste tenga de acuerdo con los límites de riesgo para cada comprador previamente aprobados por la aseguradora mediante la clasificación crediticia. En contraposición, la póliza de seguro de crédito en exceso de pérdidas (Excess-Loss) basa su aplicación en la gestión de los créditos concedidos a clientes por el propio tomador del seguro y con miras a proteger al asegurado proporciona una cobertura al exceso de pérdidas que puedan producirse como consecuencia de una siniestralidad que se denomina catastrófica, es decir aquella que sobrepase los límites habituales o esperados por el asegurado según el histórico de pérdidas por créditos incobrables.

Así que la filosofía de la póliza de “Exceso de Pérdidas” es que el asegurado disponga de un procedimiento propio de gestión de sus riesgos de crédito de clientes y dejar que la aseguradora cubra el riesgo de los grandes siniestros que puedan desequilibrar la estabilidad de la empresa. Mediante esta modalidad de seguros de crédito, que cada vez se está utilizando más, el asegurado transfiere solamente una parte del riesgo de clientes a la compañía aseguradora pero no la totalidad. El seguro de exceso de pérdidas cubre las pérdidas extraordinarias que se puedan producir por encima de las pérdidas asumibles por el asegurado en función del histórico de impagados. Para hacer este tipo de seguro se ha de partir de unas pérdidas históricas que han sido debidamente computadas. En caso que estas pérdidas lleguen a ser superadas, este exceso de pérdidas pasará a ser cubierto por el seguro de crédito. Esta modalidad aseguradora está basada en el principio de que el proveedor actúa como su propio asegurador de crédito y que se reasegura mediante el contrato de exceso de pérdidas con la



compañía aseguradora. Mediante esta modalidad de seguro el asegurado estará tranquilo ante quebrantos excepcionales ya que si se producen pérdidas por encima de la cuantía fijada (franquicia anual global) el asegurador deberá proceder a indemnizarlo.

Por supuesto este tipo de póliza sólo es posible cuando las empresas aseguradas tienen un departamento de credit management y que el asegurador encuentre correctos los procedimientos empleados por el asegurado para gestionar el riesgo de crédito de clientes. Se encuentran también fórmulas mixtas entre el seguro de crédito clásico y el seguro en exceso de pérdidas: el asegurado auto-clasifica su cartera, pero los mayores riesgos tienen que recibir el acuerdo de la compañía.

El seguro de crédito con cobertura ampliada o de segunda capa (Top-up Covers)

La cobertura de segunda capa (Top-up Covers) viene determinada por la existencia previa de un seguro de crédito tradicional y permite duplicar los límites de crédito de las pólizas tradicionales. Cuando la cobertura que ofrece la aseguradora de crédito a algunos de los clientes más importantes del tomador del seguro no resulta suficiente para las necesidades de crédito, pero el asegurado no quiere asumir el riesgo adicional que supondría ampliar por su cuenta el límite de crédito a los clientes, el producto de segunda capa puede ser la solución. El asegurado elige los clientes de su cartera que ya disfrutaban de una clasificación bajo la póliza de seguro de crédito que tenga en primera capa y sobre los que necesita ampliar los límites de cobertura y esos serán objeto de la póliza de segunda capa con la otra compañía de seguros.

Conclusiones para la elección del seguro de crédito

En resumen, el seguro de crédito una protección contra los morosos y deudas incobrables, pero además una tranquilidad y una seguridad de que sus ventas están cubiertas. Además, las aseguradoras proporcionan una serie de servicios que pueden ir desde los recordatorios de pago al cliente –que suelen ser muy eficaces ya que a ningún deudor le interesa tener que enfrentarse a una compañía de seguros en una reclamación de cantidad– hasta las gestiones de recobro que transforman la deuda en dinero efectivo y que se abonan íntegramente al asegurado. No obstante, para que el seguro de crédito sea operativo, debe mantenerse siempre el equilibrio entre las primas pagadas y las indemnizaciones percibidas. Asimismo, la empresa asegurada deberá estudiar cuidadosamente las condiciones de la póliza propuesta por la compañía antes de aceptarla y compararla con otras ofertas de la competencia. Hay que hacer notar que el seguro de crédito tiene una gran complejidad y la prima es solamente un factor más a tener en cuenta, pero nunca debe ser el único. Además, una cosa es el precio inicial del seguro, conocido como prima provisional anual, y otra, en bastantes casos muy distinta, el precio final de la prima definitiva que se establece con el reajuste que se produce al final de cada año de acuerdo con las ventas reales aseguradas durante la anualidad.



Una vez contratado el seguro, es conveniente que el Credit Manager trabaje conjuntamente con la compañía para reducir los riesgos de impago y mejorar las coberturas de la póliza. En ocasiones las empresas acuden a un corredor de seguros especializado en seguros de crédito. El corredor gracias a su conocimiento del sector asegurador, podrá aconsejar a la empresa vendedora respecto a la elección de la compañía de seguros y asesorarla en el tipo de póliza que le resulta más conveniente contratar.

El seguro de caución

Esta modalidad aseguradora consiste en que el asegurador se obliga en caso de incumplimiento por parte del tomador del seguro (el comprador de los bienes a crédito) de sus obligaciones de pago a indemnizar al asegurado (proveedor) a título de resarcimiento de los quebrantos patrimoniales sufridos dentro de los límites establecidos en el contrato. O, dicho de otra forma, el asegurador se compromete a pagar el débito en lugar del deudor en caso de que éste impague.

En consecuencia, este tipo de seguro, al contrario de lo que sucede con el seguro de crédito que es contratado por el vendedor, el seguro de caución ha de ser contratado por el comprador, que es el tomador del seguro. Por lo tanto, se trata de un seguro en el que el tomador del seguro (el comprador) contrata para cubrir el riesgo del acreedor (asegurado). Las obligaciones de pago del comprador quedarán garantizadas mediante el seguro de caución puesto que el asegurador mediante el contrato de caución se compromete a resarcir al proveedor-asegurado por los daños y perjuicios que se deriven del incumplimiento del comprador si éste no cumple con su obligación de satisfacer el crédito recibido. De este modo la entidad aseguradora se convierte en fiadora solidaria del cliente frente al acreedor en caso de que el deudor no cumpla con su obligación de pago.

Pouey International

Pouey International SA es una sociedad francesa de información comercial fundada en 1884 y que está especializada en confeccionar informes comerciales garantizados. La peculiaridad de estos informes garantizados reside en que, si Pouey International SA se equivoca en su informe favorable sobre un cliente, y si por cualquier razón éste es incapaz de pagar, Pouey se hace cargo en su lugar. Por lo cual, si los resultados de sus informes comerciales garantizados resultan erróneos en un periodo de cuatro meses hasta un año, Pouey indemniza a su cliente en un plazo de 30 días.

Así pues, Pouey ofrece el informe garantizado "Serenitas", y asegura hasta 150.000 euros de riesgo comercial por cliente. Este informe garantizado se puede solicitar tanto para clientes situados en Francia como en el extranjero. La indemnización acordada corresponde al 100% de la cantidad garantizada, sin IVA. Este tipo de informe garantizado puede ser complementario al seguro de crédito. La garantía se aplica a los clientes rechazados, limitados o anulados por la aseguradora de crédito y también puede cubrir un importe superior a la calificación de la compañía de seguros. Pouey International también ofrece servicios de recuperación de deudas en Francia y en todo el mundo.



El factoring

El factoring básicamente es un instrumento financiero especializado en la gestión de créditos derivados de la venta de bienes, prestación de servicios u obras tanto para ventas en el mercado nacional como de exportación o importación. El elemento clave sobre el que gira este producto es la cesión del crédito comercial a favor de la compañía de factoring (denominada en la jerga financiera Factor), que pasa a ser la única propietaria del crédito, y, por lo tanto, titular de los derechos de cobro. La gran ventaja del factoring es que posibilita la conversión de las ventas a crédito en ventas al contado ya que puede disponer al instante de las cantidades que haya facturado. Asimismo, se posibilita la cobertura del 100% del riesgo de insolvencia de los deudores, a través del “factoring sin recurso”, lo que conlleva la mejora de la ratio de endeudamiento. El factoring es especialmente interesante cuando un proveedor tiene muchos clientes habituales que hacen compras recurrentes que no emiten o no aceptan efectos comerciales como medio de pago. Esto ocurre en grandes empresas privadas que pagan por transferencia, pero también en los clientes del sector público e incluso con clientes extranjeros, que no están habituados a nuestros usos financieros.

El factoring ofrece a las empresas proveedoras cuatro actuaciones básicas:

- Obtener financiación de las facturas emitidas y con vencimientos futuros
- Asegurar el cobro de las ventas evitando el riesgo de impago
- Gestionar el cobro de clientes
- Sanear el activo circulante en los elementos patrimoniales de deudores comerciales y cuentas a cobrar, disminuir el PMC, mejorar las ratios del balance y reducir los apuntes en CIRBE

Hay que hacer notar que no necesariamente las empresas deben hacer el cobro anticipado de las facturas, ya que también pueden optar por la modalidad de cesión de facturas en gestión de cobro sin anticipo de fondos. El factoring suele aplicarse a facturas de clientes recurrentes con vencimientos no superiores a los 180 días, aunque lo habitual es que los vencimientos de las facturas se sitúen entre los 90 y 120 días. Aunque es más frecuente la utilización del factoring con grandes cuentas de clientes, también asegura las facturas de pequeños clientes, siempre y cuando éstos sean solventes. Entre las empresas usuarias de los servicios de factoring un 80% son Pymes para las que este servicio financiero es una fuente muy valiosa de gestión y financiación de sus ventas. Y en lo que se refiere a las ventas al exterior, el factoring facilita la posibilidad de ampliar mercados con la seguridad de que estas operaciones van a finalizar sin ningún problema.

Hay que hacer notar que el factoring tiene un valor añadido menos conocido por el público, que es que el proveedor puede interponer a una entidad financiera ante sus clientes; entidad que podrá ejercer mucha más fuerza a la hora de



conseguir el cobro de las facturas que la que podría aplicar el propio suministrador. Este elemento adquiere aún más relevancia en épocas de crisis económica, ya que gracias al factoring el proveedor consigue cobrar facturas que sin este servicio jamás lograría cobrar. En España el aumento del factoring ha sido un fenómeno constante a lo largo de los últimos años. El crecimiento anual del volumen de negocio de factoring en España representa un 25% en relación al ejercicio anterior.

Ahora bien, para conocer el grado de penetración del factoring en una economía, es habitual utilizar el siguiente cociente:

$$\text{Grado de penetración} = \text{Volumen de cesiones} / \text{PIB}$$

Pues bien, si comparamos la ratio anteriormente descrito, con otros países de la U.E. como Italia y Reino Unido, podemos observar que en España el factoring tiene un potencial de crecimiento considerable y que se encuentra lejos de su punto de saturación.

Los servicios ofrecidos por el factoring

De manera esquemática los servicios que ofrece el factoring se pueden agrupar en tres bloques principales

Servicios administrativos

- Gestión de cobro de los créditos cedidos.
- Información sobre sus ventas y cobros.
- Contabilidad y control de las facturas
- Gestión de impagados

Servicios financieros

- Financiación de sus ventas
- Anticipo de fondos de los créditos cedidos
- Reducción del endeudamiento bancario de cara al sistema financiero (riesgo CIRBE).

Cobertura de riesgos

- Clasificación crediticia y de la solvencia de sus clientes (deudores del contrato de Factoring).
- Cobertura del riesgo de insolvencia de sus deudores.

Los distintos tipos de empresas que acuden con más frecuencia al factoring son:

- Empresas y Organismos con ventas a empresas privadas y/o Organismos Públicos, ya sean éstas nacionales o extranjeras.
- Empresas con ventas a crédito y aplazamientos de pago



- Empresas españolas o extranjeras que a través de la cesión de sus créditos a la entidad de factoring deseen reducir los saldos de clientes mejorando de este modo las ratios de su Balance.
- Empresas que deseen cobertura del riesgo de insolvencia de sus deudores por el 100% de sus ventas.
- Empresas que a través de esta modalidad deseen el anticipo de fondos de los créditos cedidos.

Las distintas modalidades de factoring

Las distintas modalidades de factoring se pueden clasificar según diversas perspectivas.

La clasificación más habitual es de la siguiente forma:

- Factoring del Sector Privado:
 - Factoring Sin Recurso (con cobertura de insolvencia)
 - Con Financiación
 - Sin Financiación
 - Factoring Con Recurso (sin cobertura de insolvencia)
- Factoring del Sector Público
 - Factoring Seguridad Social
 - Factoring Otros Organismos Oficiales
- Factoring de Exportación
 - Con Financiación
 - Sin Financiación

No obstante, atendiendo a la localización del negocio el factoring se clasifica en:

- Nacional: En estas operaciones todos los intervinientes en ella (Cedente y Deudores) son residentes en España.
- Importación: Es esta modalidad, el cedente de los créditos es un no residente y sus deudores son residentes en España.



- Exportación: a la inversa que, en el supuesto anterior, en este caso el cedente de los créditos es un residente en España, y sus deudores son no residentes en el mercado español.
- No residente: esta modalidad recoge la casuística en la que ambas figuras, cedente de los créditos y sus deudores son no residentes en España.

En cuanto a la asunción del riesgo comercial de las operaciones existen básicamente dos modalidades de factoring:

- El factoring sin recurso, que implica que la sociedad de factoring se hace cargo de la cobertura del riesgo asumiéndolo en su totalidad, por lo que en caso de que el deudor no efectúe el pago el día de su vencimiento, la compañía de factoring no podrá reclamar el importe anticipado en su día usuario del servicio. Eso significa que el Factor asume plenamente el riesgo de insolvencia del deudor (insolvencia de hecho o concurso de acreedores). Vale la pena indicar que casi el 95% del factoring en España es sin recurso.
- El factoring con recurso significa que la sociedad de factoring no asume el riesgo de las transacciones comerciales y en caso de impago de las facturas retrocederá el anticipo efectuado sobre dicho crédito y cargará los importes de las devoluciones en la cuenta del usuario cedente.

Respecto a la forma de cobro existen tres tipos de factoring:

- Factoring Con Notificación: la sociedad de factoring notifica a cada uno de los deudores incluidos en el contrato formalizado con el cedente, informándoles que a partir de ese momento la entidad de factoring será el titular de los derechos de crédito que hasta ese momento tenía para con el cedente, en base al contrato de factoring firmado entre ambos (cedente y Factor). A través de esta opción, los deudores pasan a tener la obligación de pagar los créditos a la entidad de factoring, siempre y cuando no se haya instrumentado la operación como factoring de agencia, modalidad ésta descrita más abajo.
- Factoring Sin Notificación: el Factor no notifica a los deudores incluidos en el contrato de factoring. En este caso los deudores no conocen la participación de la sociedad de factoring en su relación comercial con el cedente, por lo que los pagos siguen siendo realizados directamente al cedente. Al igual que en la modalidad anterior, salvo que la operación se instrumente como factoring de Agencia, el cedente deberá entregar al Factor todos los documentos de cobro recibidos (pagarés, letras de cambio, etc.) para que sea éste el que llegados a la fecha de pago realice la gestión de cobro. Obviamente si el pago de los deudores se realiza mediante transferencia o cheque, el cedente está obligado a abonar estos fondos recibidos a la menor brevedad posible.
- Factoring de Agencia: Independientemente de la modalidad que se elija de las indicadas anteriormente, la operación puede instrumentarse bajo la figura a



través de la cual el cedente es nombrado agente de cobro por parte del Factor, siendo éste el que realiza la gestión de cobro de los créditos cedidos, estando obligado contractualmente a remitir al Factor los fondos que vaya recibiendo de sus deudores incluidos en el contrato de factoring formalizado.

Y atendiendo a la existencia o no de anticipo de las facturas existen dos tipos de factoring:

Factoring con financiación o factoring sin financiación

No obstante, e independientemente de la modalidad que se elija de todas las indicadas anteriormente, el cedente tiene la opción de elegir el momento y el importe que desea que el Factor le anticipe, atendiendo siempre al disponible generado en base al contrato de factoring formalizado y a los créditos cedidos, que tenga en cada momento concreto. Este nuevo elemento hace que el cedente pueda optar por la financiación o no de los créditos cedidos al Factor.

Formalización contractual del factoring

El factoring se formaliza mediante un contrato de cesión de créditos entre una empresa proveedora que mantiene crédito interempresarial con sus clientes y una sociedad financiera especializada en servicios de factoring, la cual anticipa la liquidación de una parte importante de los fondos correspondientes a las facturas cedidas. Por medio del factoring la empresa vendedora de bienes o servicios cede los derechos de cobro de su facturación a la sociedad de factoring. La sociedad de factoring –también denominada factor– se encarga de hacer la gestión de cobro ante los clientes de la empresa proveedora, así como le ofrece financiación de su circulante. Opcionalmente puede proporcionar al proveedor la cobertura del riesgo de insolvencia o de impago de las facturas, de forma que la empresa proveedora se asegura el cobro de todas las ventas. La gran ventaja del factoring es que se trata de un producto financiero que permite a las empresas proveedoras de bienes o de servicios disponer anticipadamente de los importes de las transacciones comerciales con sus clientes, es decir mucho antes que se produzca el vencimiento de pago acordado entre vendedor y comprador.

Así pues, el factoring es un servicio financiero que consiste en que, a través de un contrato de cesión de crédito, la sociedad de factoring –por supuesto a cambio de una comisión y unos intereses– abona una parte importante –entre el 80 y el 90%– de los importes de las facturas emitidas por una determinada empresa proveedora a cargo de sus clientes, y se encarga de su posterior cobro a los deudores. El factoring permite a las empresas que por condiciones del mercado tienen que conceder plazos de pago dilatados a sus clientes, obtener disponible de forma casi inmediata y además les evitarán tener que recurrir a endeudamientos con entidades bancarias mediante pasivo a corto con coste para poder financiar las cuentas de clientes o acudir al descuento tradicional de efectos. El factoring se diferencia del descuento tradicional de efectos en que ofrece una serie de servicios administrativos, financieros y de cobro a los



usuarios del servicio, y en muchos casos asumen el riesgo del buen fin de las operaciones.

Los contratos de factoring pueden incluir el principio de globalidad y exclusividad (términos similares al seguro de crédito). El principio de globalidad implica que durante la vigencia del contrato el cedente (el proveedor) se obliga a ceder la totalidad de la facturación sobre uno, varios, o todos los deudores incluidos en la operación que se formalice a la sociedad de factoring. En muchos contratos se pacta la existencia de globalidad parcial, de modo que ésta se limita a la facturación a ciertos productos, clientes, canales de distribución o zonas geográficas. El principio de exclusividad impide que el cliente decida operar de forma unilateral con otras sociedades de factoring, aunque se puede pactar de común acuerdo con todas las sociedades de factoring implicadas, que el proveedor mantenga varios contratos de forma simultánea con diferentes factores.

Los servicios ofrecidos por el factoring

El factoring engloba una serie de servicios que se encuentran vertebrados sobre la base de la cesión de créditos comerciales. En este conjunto se encuentran los servicios administrativo-financieros, como son la gestión integral de los créditos cedidos.

Dentro de estos servicios se encuentran:

- El análisis y clasificación de las solicitudes de crédito de futuros clientes
- La evaluación y clasificación de los niveles de solvencia de los clientes y el establecimiento de los límites de crédito a cada uno de ellos.
- La gestión de cobro de las facturas cedidas, manteniendo las condiciones contractuales con cada cliente.
- La administración de la cartera de clientes de la empresa, estableciendo el seguimiento del comportamiento de pagos de los deudores y vigilando las incidencias de cobro que puedan ocurrir.
- La financiación de las ventas mediante el abono anticipado de los créditos comerciales cedidos por el usuario a la compañía de factoring.

Las ventajas ofrecidas por el factoring y operativa

Las ventajas se pueden agrupar en tres categorías:

- Ventajas administrativas
- Ventajas financieras



- Ventajas de marketing

Ventajas administrativas

- Facilita un eficaz control estadístico-contable de la cartera de facturas.
- Simplifica la contabilidad de las cuentas de clientes.
- Aumenta la eficacia de la gestión de cobros.
- Evalúa la cartera de clientes y el riesgo asumible.
- Agiliza la obtención de informes.
- Disminuye la carga administrativa, racionalizando los sistemas de administración y disminuyendo el trabajo burocrático.
- Reduce las gestiones por impagos, morosidad y fallidos.
- Proporciona información periódica y regular de los deudores.
- Reduce interferencias entre los departamentos Comercial y Administrativo.
- Reduce los gastos administrativos, de personal y de comunicaciones.

Ventajas financieras

Evita el riesgo de fallidos por insolvencias.

- Proporciona liquidez inmediata financiando el importe de las ventas
- Centraliza la financiación de las ventas en una sola fuente.
- Contribuye a la economía y reducción de costes financieros por retrasos en cobros.
- Mejora del circulante eliminando cuentas a cobrar.
- Permite una mejor planificación de la Tesorería evitando posibles desviaciones.
- Garantiza el cobro aumentando la rentabilidad.
- Amplía la capacidad de financiación y mejora los ratios de endeudamiento.
- Transforma costes fijos o de estructura en costes variables.

Ventajas de marketing y comerciales



- Mejora la gestión de venta y facilita acciones comerciales más efectivas.
- Permite a la red comercial centrarse en su trabajo sin gestiones de cobros.
- Permite una mejor evaluación de los clientes.
- Reduce gastos y tiempo en la elaboración de informes comerciales.
- Contribuye a la correcta y efectiva toma de decisiones.
- Mejora la posición de la empresa frente a la competencia y a los clientes.
- Contribuye a la introducción y apertura de nuevos mercados.
- Consolida y aumenta la clientela.

Una de las ventajas más interesantes del factoring sin recurso es que las empresas que carecen de este servicio, en general, deben contratar de manera individualizada sus seguros de crédito y sus líneas de financiación con diferentes entidades bancarias. Mediante el factoring sin recurso la empresa realiza una única negociación que engloba la cobertura de insolvencias de sus clientes y la financiación de dichas ventas. Otras ventajas del factoring son que mediante este servicio financiero el usuario obtiene liquidez inmediata ya que en el factoring sin recurso se suele anticipar el 100% del importe nominal de las facturas con lo que optimiza notablemente las tesorerías de las pymes. Al propio tiempo si es sin recurso, asegura el cobro definitivo de las operaciones comerciales y evita pérdidas por fallidos ya que cubre el 100% de las facturas en riesgo de impago. El factoring sin recurso permite sacar definitivamente del balance el activo realizable formado por las cuentas de clientes pendientes de cobro transformándola en tesorería y sin contrapartida en su pasivo, con lo que se obtiene una optimización del activo circulante, una reducción de las necesidades operativas de fondos y una mejora de los ratios. Si los recursos obtenidos se destinan a reducir pasivos, la empresa obtiene una doble mejora en su balance: por un lado, consigue una reducción de su activo con lo que mejora el rendimiento y por otro logra reducir su endeudamiento lo que supone una optimización de la solvencia de la empresa. En particular una ratio que mejora notablemente es el de rendimiento, que es la relación entre el BAI (beneficio antes de intereses e impuestos) y el activo total de la empresa ($\text{Rendimiento} = \text{BAI} / \text{Activo Total}$)

El factoring también mejora la capacidad financiera de la empresa usuaria, puesto que reduce su endeudamiento en pasivo a corto para financiar cuentas de clientes y sirve para clasificar y conocer la cartera de clientes sin coste adicional. El factoring simplifica enormemente las gestiones administrativas de crédito y cobranza, disminuye los gastos de administración de clientes, de personal de cobros y de comunicaciones. Y también minimiza los gastos financieros por retrasos en los pagos y devoluciones de efectos. En los últimos años se ha producido un aumento espectacular de las operaciones de factoring



en España, y en el año 1999 se aprobó una nueva legislación que regula esta actividad financiera.

Costes del factoring

Los costes del factoring dependen de los servicios contratados y tienen dos componentes:

- Financiero: el tipo de interés que en cada momento aplique el mercado a cualquier operación de financiación.
- La tarifa de factoring o porcentaje sobre las facturas cedidas: Variará según el volumen de negocio, el número e importe de las facturas, el sector en el que se opera, el nivel de riesgo de los deudores, la asunción o no de la cobertura del riesgo de insolvencia por parte de la compañía de Factoring, etc.

A título meramente orientativo, el coste se puede desglosar en:

- 1) una comisión de apertura y estudio de la cartera de clientes, que puede situarse en una horquilla entre el 0,10 y el 0,60% sobre el límite del contrato (o sea el límite de riesgo)
- 2) una comisión de cesión, comisión de seguro de crédito, que puede situarse en una horquilla entre el 0,10 y el 0,75% sobre el importe de la factura a ceder
- 3) un coste de financiación consistente en un diferencial sobre el Euribor, similar al descuento convencional, como ejemplo una horquilla entre euribor+1,5 y euribor+3,5
- 4) el coste de gestión de cobro o manipulación que es un fijo por factura y que puede situarse en una horquilla entre 1 euro a 5 euros por factura
- 5) una comisión de cesiones mínimas, que consiste en un porcentaje que puede situarse en una horquilla entre el 0,10 y el 0,75% sobre las facturas comprometidas no cedidas.

Documentación mercantil exigida para el factoring

Para la operativa habitual no es necesaria la existencia de letras, cheques, pagarés o efectos que documenten la relación comercial. Basta con la presentación por parte del proveedor de la factura correspondiente. En algunos casos el Factor puede solicitar la conformidad de las facturas por parte del



destinatario de las mismas, o que tenga una toma de razón (compromiso de abono a la Entidad financiera diligenciada sobre la propia factura por parte del organismo pagador). Lo habitual suele ser que los destinatarios de las facturas (o sea las empresas deudoras del proveedor) firmen un documento por el que a partir de ese momento se comprometen a pagar todas las facturas del cedente a través del Factor, aunque no todas las entidades financieras exigen siempre este procedimiento. Aunque los documentos mercantiles más habituales son las facturas emitidas por el propio proveedor, en algunos casos se entregan las facturas con los pagarés que incluso pueden ser no a la orden (pagarés con prohibición de endoso). Asimismo, el Factor puede solicitar el contrato de compraventa o de suministro que ha firmado el cliente final, y si los hubiera los recibos con función de giro, efecto de comercio, cuadernos 58, y letras de cambio.

Disputa comercial

Como se ha mencionado más arriba, en el factoring sin recurso la entidad bancaria asume los riesgos de insolvencia del deudor cedido (impago de facturas) pero en el caso de impagos provocados por una indebida cumplimentación de la factura, o provocados por litigios comerciales, el Factor se reserva el derecho de cargar, con gastos incluidos, la factura en la cuenta del cedente. Por tanto, si bien es cierto que el factoring sin recurso elimina el riesgo de insolvencia, no elimina totalmente el riesgo de impago cuando éste viene provocado por una disputa comercial. Las entidades de factoring considera la existencia de una disputa comercial cuando:

- 1.- El deudor se niegue a pagar cualquiera de los créditos cedidos alegando incumplimiento por parte del cedente del contrato del que el crédito trae causa.
- 2.- El deudor se niegue a pagar cualquiera de los créditos cedidos alegando defectos formales en su documentación o en su transmisión, o defectos en el expediente de contratación de la obra, servicio o suministro de la que los créditos traen causa.
- 3.- El deudor se niegue a pagar cualquiera de los créditos cedidos alegando la compensación o incumplimiento de otras deudas u obligaciones del cedente frente al deudor.
- 4.- El deudor realice alguna deducción del importe de los créditos alegando el incumplimiento de los plazos de ejecución, prestación o entrega de las obras, servicios o suministros, tanto del plazo final como de los parciales.
- 5.- El deudor haya reclamado el derecho de compensación, retención o reconvencción contra el cedente con respecto a cualquiera de los créditos cedidos.

Factoring de Exportación y factoring Internacional

Las empresas españolas en general, y principalmente las pymes, encuentran abundantes obstáculos en sus operaciones exportadoras: plazos de pago muy dilatados, distintas reglamentaciones comerciales según el Estado, dificultades



muy distintas de un país a otro, gestiones administrativas complejas, riesgos financieros sobre clientes, falta de organización adecuada para gestionar los cobros, e insuficiente conocimiento del mercado. El factoring de exportación se presenta como el soporte desde el que muchas empresas españolas abordan con éxito su expansión internacional debido a sus importantes ventajas, a saber:

- Elimina para las empresas los mismos riesgos que en el caso del mercado interior, pero que son de más difícil previsión cuando se trata de mercados extranjeros.
- Despeja incertidumbres a la hora de la expansión internacional de las empresas.
- Es una fórmula competitiva y de confianza hacia muchos países.
- Proporciona una gran seguridad y comodidad en el cobro de las exportaciones.
- Las ventas al extranjero dejan de ser una aventura y se constituyen en capítulo importante de la facturación total de la empresa.

Factoring del sector público

En los últimos años las entidades financieras ofrecen factoring para contratistas y proveedores de las administraciones públicas ya que los plazos de pago de los organismos oficiales son muy largos.

El forfaiting

El Forfaiting es un instrumento de financiación de comercio exterior consistente en la compra sin recurso al cedente de un cierto medio de pago internacionalmente aceptado (pagarés, letras de cambio, etc.) que frecuentemente estará avalado por un banco y cuyo origen puede ser una operación comercial e incluso una operación financiera a corto, medio y/o largo plazo. El forfaiting es un sistema a través del cual la empresa proveedora de bienes puede hacer efectivos inmediatamente los créditos interempresariales o las operaciones con pago diferido. El forfaiting consiste básicamente en la compra por parte de la sociedad de forfaiting a la empresa vendedora de los efectos, letras, pagarés, créditos documentarios, garantías bancarias, u otros compromisos de pago representativos de la deuda que se ha originado en una operación comercial y que le han sido entregados al proveedor por parte del comprador.

Este sistema permite la disposición inmediata de los fondos con lo que la empresa proveedora gana liquidez y elimina los riesgos de impago. El forfaiting permite al proveedor –siempre que tenga documentado el crédito en letras, pagarés u otro documento de crédito válido– obtener de forma inmediata los



importes adeudados por el cliente sin tener que esperar a su vencimiento. De este modo la empresa vendedora no ha de recurrir a sus líneas de descuento comercial o a solicitar créditos a corto plazo para financiar las operaciones. Asimismo, el contrato de forfaiting se acostumbra a hacer con una cláusula de "sin recurso" de modo que el proveedor traspasa el riesgo de insolvencia al forfaiter. De esta forma en caso de impago por parte del comprador de los bienes, es la sociedad de forfaiting la que deberá asumir las pérdidas causadas por los impagados y fallidos. El periodo de financiación puede ir desde los tres meses hasta los cinco años, dependiendo del país de destino de la mercancía exportada. Incluso se establecen días de gracia entre la fecha de descuento y vencimiento, para cubrir posibles retrasos de índole administrativa en los pagos.

El forfaiting se acostumbra a usar en operaciones de venta de bienes de equipo con pago diferido a medio plazo y cuyos importes sean elevados (más de 90.000 euros). Tradicionalmente el forfaiting ha sido un instrumento financiero más utilizado en el mercado internacional (exportaciones de maquinaria y bienes de equipo) que, en el doméstico, aunque algunas entidades financieras también ofrecen el forfaiting para operaciones en el mercado interior.

El forfaiting tiene la ventaja de su simplicidad en la documentación necesaria que suele ser mínima, y de que permite al proveedor un ahorro importante de gastos administrativos y de gestión en la cobranza de las operaciones a crédito. La tramitación de este tipo de operaciones acostumbra a ser rápida y los tipos de interés que aplican las entidades financieras son competitivos. Este sistema es bueno para las pymes que tienen un sistema ágil de obtener financiación ya que si el comprador es solvente las entidades de forfaiting no piden garantías ni comprobaciones de la solvencia del proveedor. El proveedor gracias al forfaiting puede transformar el activo realizable en disponible, con lo que obtiene una mejora importante de sus ratios de liquidez, solvencia y tesorería.

El "Confirming"

Introducción al confirming

El confirming, también denominado a nivel internacional "Reverse Factoring" o "Supply chain financing", es una modalidad de pagos a través de las entidades bancarias que ha tenido mucho éxito en España gracias a los plazos de pago tan largos que existe en nuestro país. En el resto de países europeos el confirming es muy poco utilizado ya que con plazos de pago de 50 días (o menos) no es un instrumento necesario para la financiación del Activo Corriente de las empresas proveedoras de la mayoría de los estados europeos.

Es un servicio para aquellas empresas que desean sustituir los sistemas tradicionales de pagos (letra de cambio, recibo, transferencia, cheque, pagaré, etc.) por un sistema que permite simplificar los trámites administrativos, comerciales, y financieros, tanto para pagos en mercado nacional como de exportación o importación. Al revés de lo que sucede con otros servicios



financieros que hemos visto anteriormente o sea el seguro de crédito, el factoring y el forfaiting, el confirming es una modalidad de servicio prestado por terceros (entidades financieras) que no puede ser solicitada por iniciativa del proveedor, sino que ha de ser promovida por el cliente. En el confirming es el cliente el que escoge este sistema como canal de pago para sus proveedores con el objetivo de que puedan cobrar anticipadamente sus facturas. Por lo tanto, el proveedor sólo tiene un rol pasivo ya que puede aceptar o rechazar el ofrecimiento del cliente que le propone este sistema de cobro anticipado a través de una entidad financiera.

En caso de que el proveedor acepte la oferta de cobrar anticipadamente, además elimina el riesgo de impagados, ya que la entidad asume el buen fin de la operación y se hace cargo del riesgo comercial en caso de insolvencia definitiva del comprador a menos que en la cláusula de cesión del crédito se haya introducido que el proveedor cedente responde solidariamente de la solvencia del cliente. En este caso estamos ante una modalidad de “confirming con recurso” (debido a la crisis cada vez hay más entidades que la utilizan) y el proveedor deberá reintegrar al banco los importes anticipados de las facturas. Consecuentemente antes de aceptar un confirming hay que leer detenidamente las condiciones ofrecidas por la entidad financiera y comprobar que la cesión de las facturas sea “sin recurso”.

El denominado confirming también recibe otras denominaciones como son las de factoring al revés, factoring de proveedores, servicio de pagos a proveedores, confirmación de pagos, o gestión de pagos a proveedores, es uno de los más recientes productos financieros que fue introducido en España por el Grupo del Banco de Santander – esta entidad bancaria registró en su día la marca “Confirming” en la oficina de patentes y marcas– y que ha supuesto un cambio radical en los sistemas de pago de las empresas. En la actualidad, prácticamente todas las entidades financieras, como es el caso de BBVA Factoring, ofrecen un servicio de pago a proveedores basado en el principio de la confirmación de pagos similar al servicio financiero ofrecido por el confirming del Banco Santander, aunque algunas de ellas suelen hacerlo bajo otra denominación. El sistema de la confirmación de pagos se basa en que la entidad financiera ejerce como intermediario entre el comprador de unos bienes y sus proveedores, encargándose por cuenta y mandato del primero, del pago de las facturas emitidas por estos últimos.

Por supuesto además de ofrecer ventajas al proveedor, el confirming también tiene muchas ventajas para el comprador que utiliza este sistema. La sociedad financiera ofrece un servicio completo, ya que se convierte en una gestora de pagos de su cliente –que es el comprador de bienes y destinatario de las facturas– le ordena efectuar para abonar sus compras a proveedores, de forma que el cliente se olvida de la cuestión de pagos a suministradores, se ahorra todos los gastos de administración de pagos, los documentos de pago y todo el trabajo administrativo que no suele aportar valor añadido a las empresas. Muchos clientes utilizan el argumento del pago por confirming para obtener mejores precios de sus suministradores, ya que ofrece a sus proveedores una financiación fuera de sus líneas de crédito habituales y que pueden obtener de manera rápida. Además, si los montos de los pagos anticipados realizados a



proveedores son elevados, el cliente puede obtener algún tipo de bonificación por parte de la entidad financiera.

El funcionamiento del confirming se inicia cuando el deudor/pagador envía la relación de proveedores a pagar con indicación de las facturas que ha conformado. La entidad financiera contacta con cada proveedor para comunicarle el pago a su vencimiento y les ofrece a dos posibilidades:

- Aceptar una oferta de cobrar anticipadamente el importe de las facturas que se le hace por el crédito existente con el comprador, de forma que la entidad financiera adelanta los importes a cobrar. La entidad de confirming adelanta el 100% de las facturas menos las comisiones. Esto permite al proveedor conseguir un disponible inmediato a cambio de una comisión por el servicio. En caso de que el proveedor acepte la oferta de cobrar anticipadamente, además se elimina el riesgo de impagados, ya que el confirming es sin recurso y la entidad bancaria asume el buen fin de la operación y se hace cargo del riesgo comercial en caso de insolvencia definitiva del comprador a menos que el acuerdo de cesión de las facturas incluya una cláusula por la que el proveedor cedente responde solidariamente de la solvencia del cliente pagador. En este caso el proveedor deberá reintegrar a la entidad financiera los importes anticipados.

Las Modalidades de anticipo de los fondos son:

- Anticipo Total (anticipo automático de todas las facturas futuras de su cliente)
 - Anticipo Parcial (anticipo puntual de una determinada factura, en las futuras se podrá elegir).
- No aceptar el pago anticipado y cobrar las facturas a su vencimiento. En este caso –si no hay ningún contratiempo– la sociedad financiera le remitirá el día del vencimiento el importe de las facturas relacionadas por medio de una transferencia bancaria.

Vale la pena decir que el confirming es sin recurso sólo si el proveedor anticipa el cobro; si no lo hace el pagador puede revocar el pago, o si entra en situación concursal o de insolvencia de hecho la entidad bancaria no asume ninguna responsabilidad del pago notificado.

Hay que tener en cuenta que el proveedor no debe aportar ninguna factura, sólo las escrituras de la sociedad. Las comisiones y costes asociados en caso de aceptación del anticipo de las facturas suelen ser:

- Costes asociados al anticipo:
- Interés = Diferencial Euribor período
- Diferencial entre 2,5 y 5,5%



- Suelo o interés mínimo
- A partir de 5%
- Comisión sobre nominal y/o nominal mínimo
- Entre 0,25% y 0,60% – mínimo 12€

Para el cliente que paga a sus proveedores por confirming, tiene unos ingresos financieros por reparto de margen financiero, siempre que el proveedor se anticipe el crédito (la factura). El cliente negocia con el banco recibir una parte del Margen financiero de los importes descontados, a modo de compensación por el negocio facilitado.

- 30-50% Diferencial
- 10%-30% Comisión sobre Nominal

Hay que tener en cuenta que para el cliente que paga a su banco las facturas anticipadas en confirming existen diferentes modalidades de reintegro:

- Confirmación de pagos simple (el cliente reintegra al banco en una fecha establecida según vencimiento la remesa facturas conformadas)
- Confirmación de pagos con financiación (el cliente reintegra posteriormente a la del vencimiento)
- Confirmación de pagos con inversión (el reintegro se efectúa en fecha anterior al vencimiento de la remesa, y mediante la anticipación el cliente puede colocar excedentes de liquidez)

En caso de que el proveedor acepte el pago adelantado de sus facturas las principales ventajas para el proveedor son:

- Asegurarse el cobro de las mismas eliminando el riesgo de impagados o fallidos
- Conseguir liquidez inmediata
- Sacar definitivamente del balance las cuentas por cobrar
- Evitar el endeudamiento a corto para financiar sus ventas a crédito
- Reducir su riesgo bancario con sus propias entidades de crédito
- Limitar su aparición en CIRBE
- Ahorrar en los gastos administrativos de cobro que no aportan valor añadido a la empresa suministradora.



- Ahorrarse los timbres y tributos de la gestión tradicional de cobro de los efectos
- Reducir su PMC
- Reducir su activo circulante sin aumentar su pasivo a corto al convertir en disponible los saldos de clientes.

El “pago domiciliado” a través de la Norma 68 AEB

Las entidades bancarias también ofrecen una modalidad de pagos a proveedores sin necesidad de optar por el confirming convencional y que se denomina “pago domiciliado a través órdenes en fichero para emisión de pagos domiciliados”, también conocida como “Norma 68 AEB”. Mediante este servicio las entidades de crédito ofrecen a sus clientes la gestión, el aviso y posterior abono de sus pagos a terceros, enviando al beneficiario el documento de “pago domiciliado” mediante carta, en la que le indica que hay un crédito comercial a su favor, con detalle de cada una de las facturas. El pago se realizará a partir de la fecha indicada en el documento para el pago.

Sin embargo, la entidad de crédito sólo se obliga a efectuar el pago siempre y cuando no haya recibido orden expresa de no pagar y haya disponibilidad suficiente en la cuenta del cliente pagador. Por tanto, no es documento garantizado por la entidad de crédito que lo emite, debiendo quedar expresamente recogida esta circunstancia en el propio documento.

En consecuencia, el “pago domiciliado” puede ser cancelado sin problemas por parte del pagador sin que esta anulación tenga consecuencias negativas para su buena imagen bancaria o pueda ser incluido en registros de solvencia, ya que su valor jurídico es equivalente al de un efecto no aceptado. Para que estos pagos puedan efectuarse correctamente, deberá indicarse la cuenta de cargo del cliente pagador. Asimismo, deberán recogerse los datos del beneficiario. El proveedor beneficiario del “pago domiciliado” puede descontar el documento en su propio banco o entregarlo en gestión de cobro.



Copyright del “Manual de Credit Management”

Aviso Legal

**© Pere Brachfield
Barcelona abril 2019**

Todos los derechos de propiedad intelectual de este manual están reservados

Aviso: esta es una copia privada para el uso exclusivo del legítimo adquirente.

Queda estrictamente prohibida cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento sin la autorización expresa de sus titulares.

La infracción de los derechos que otorga la ley de propiedad intelectual al autor será castigada mediante el ejercicio de acciones civiles, penales y administrativas con los posibles infractores.

© Pere Brachfield. Los derechos de este texto están amparados por el Artículo 270 del CP y por el Artículo 14 y ss del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.

Este manual es simplemente informativo. El autor no se hace responsable de futuros cambios legislativos que puedan dejar obsoletas las informaciones contenidas en este manual ni de posibles errores u omisiones en el texto o de su interpretación.

Para la interpretación de las cuestiones jurídicas relacionadas con la información de este manual es necesario acudir a un abogado colegiado.

