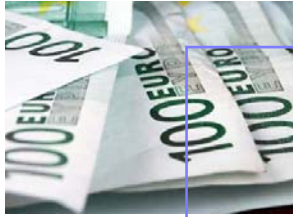




UNA POLÍTICA DE RIESGOS Y COBROS EFICAZ

Ramón Miquel



OTORGAR UN CRÉDITO

*implica la necesidad de hallar un
EQUILIBRIO*

**ENTRE EL IMPERATIVO DE “INVERTIR” EN EL
CLIENTE (VISIÓN COMERCIAL)**



y, por otro lado,
**EL INCREMENTO DE LAS NECESIDADES
FINANCIERAS Y SU COSTE
(VISIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA)**

TIPOLOGÍA Y CAUSAS DE LA MOROSIDAD

CAUSAS	% sobre total
Operaciones reinstrumentadas	13
Suspensiones de Pagos y Quiebras	12
Operaciones en que la solvencia se volatilizó	10
Operaciones mal estudiadas. Prisas. Confianza	9
Operaciones institucionales. Favores. Relaciones	7
Operaciones autorizadas por presiones varias	7
Operaciones con particulares	7
Operaciones autorizadas en base a garantías	6
Operaciones financieras. Grupo	5
Operaciones no comerciales	5
Operaciones interrelacionadas	5
Operaciones afectadas por riesgo tipo interés o plazo	4
Operaciones sin garantías	3
Operaciones sujetas a riesgo de cambio	2
Operaciones que significaron estafas	2
Varios	4
TOTALES	100

¿DELIBERADO O ACCIDENTAL?

Las investigaciones realizadas demostraron que:

En el 62 % de los retrasos en el pago en España, el motivo de la demora es deliberado, ya que el deudor se está aprovechando de la situación para financiarse.

De entre todos los Estados de la UE, España es el país en el que existen más morosos que actúan con premeditación y alevosía.

Del resto del porcentaje sobre el total de los impagados en España:

- **Dificultades financieras del deudor 21 %**
- **Falta de eficacia administrativa del deudor 10%**
- **Disputas comerciales con los artículos suministrados 3%**
- **Otras causas 4%**

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA FIJAR UN POLÍTICA EFICAZ

Establecer unas condiciones generales y dejarlas claras al cliente.

Evitar las prisas, primero: conocer al cliente

Pedir referencias.

Y si persisten las dudas: pedir garantías

Establecer una política de créditos y otorgar a cada cliente una cifra adecuada a su capacidad de reembolso.



CONSEJOS PRÁCTICOS PARA FIJAR UN POLÍTICA EFICAZ

No fiarse de las apariencias.



No forzar objetivos demasiado ambiciosos.

Incorporar el lema: "Otorgar bien es cobrar bien y cobrar bien es otorgar mejor".



Implicar al departamento comercial

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL LÍMITE DE RIESGO

El límite máximo de riesgo por operaciones de crédito vendrá condicionado por el carácter más o menos restrictivo de la política que se decida aplicar.

El objetivo debe ser maximizar la rentabilidad de los recursos. Se pueden dar dos situaciones:

1. otorgando unas facilidades o condiciones generosas, la empresa venderá más, pero los gastos de administración, los costes de los recursos financieros, las pérdidas por fallidos, gastos de impagados no recuperados, se verán incrementados.
2. una excesiva rigurosidad en la concesión, hará estos costes mínimos, pero se producirá una disminución en las ventas.

CONCLUSIONES

1. La política de concesión de créditos debe estar sujeta a unas consideraciones que sitúen a la empresa en condiciones óptimas de equilibrio entre su nivel de competitividad comercial y la eliminación de los gastos que proporcionaría la ausencia de esa misma política.
2. El responsable de créditos debe considerar siempre que una política de crédito más relajada puede reportar a la empresa unas contrapartidas económicas muy importantes.
3. El responsable comercial debe aceptar que es necesaria la observación de unos condicionantes mínimos, por encima de un descontrol basado sólo en la avidez por vender.
4. Será preciso un grado óptimo de compromisos a asumir por ambas partes y de la forma más clarificada posible, ya que los procesos de clasificación, seguimiento y eficacia funcionarán mejor ante un buen entendimiento, que con acciones inconexas.

EN CONSECUENCIA

La empresa debe proceder al estudio detallado de sus clientes en función de la capacidad de los mismos y, consiguientemente, del límite de riesgo, ya que no requiere el mismo grado de rigor y responsabilidad la concesión de un crédito a todos y cada uno de los clientes.



CONCESIÓN DE CRÉDITO Y CONTROL DE RIESGO

El control del crédito real, o riesgo que la empresa decide conceder a, un cliente, está enmarcado en tres fases.

A) Proceso interno de seguimiento del riesgo real:

El consumo de un cliente y las condiciones de pago concedidas, constituyen una cantidad pendiente de cobro. Esta cantidad es el crédito comercial normal.

Los hábitos de pago pueden producir un incremento de ese crédito (un incremento del riesgo), al impagar efectos o atrasarse en la reposición de fondos. Esta situación origina el riesgo vencido.

El crédito comercial normal más el riesgo vencido, configuran el riesgo real en curso de un cliente.

CONCESIÓN DE CRÉDITO Y CONTROL DE RIESGO

B) Proceso de control y alerta cuando el riesgo real supera el límite establecido o concedido:

Previo al suministro de un nuevo envío al cliente, es conveniente / revisar los siguientes términos:

- a. Límite de crédito excedido.
- b. Existencia de impagados.
- c. Volumen de deuda vencida.
- d. Extralimitación del importe máximo tolerado por pedido.

En caso de producirse alguna señal de alerta, se debe proceder a la toma de medidas encadenadas (corte de suministro, aviso a ventas, emitir extracto cliente, emitir riesgo en curso, pase a Comité de Riesgos, etcétera).

CONCESIÓN DE CRÉDITO Y CONTROL DE RIESGO

C) Proceso de gestión de la señal de alerta de riesgo:

Es inmediato al paso anterior y consiste en adoptar medidas cuando se produzca la señal de alerta:

1. Analizar el motivo y alcance de la señal.
2. En caso de crédito excedido, y en función de la desviación actuar en base a la importancia del cliente, según sea éste A, B o C.
3. En caso de incidencia por impago o deuda vencida, deberá comprobaras que en los cobros del día no exista la indicación de que se haya cobrado.

En caso de que el cliente tenga anteriores incidencias, o bien cancele la deuda con un documento de pago postdatado, se retendrá el pedido hasta haber cobrado el mismo.

POLÍTICA DE COBROS

No es función ni objetivo de la empresa financiar a sus clientes. Los recursos financieros necesarios para esa financiación tienen que obtenerse mediante créditos o por aportaciones propias.

Por esta razón, la política de cobros debe centrarse en una actitud rigurosa, pero firme, con el fin de no alargar o dilatar más de lo necesariamente estricto el crédito otorgado a terceros.

Los resultados de una gestión eficaz producen:

- a) La rotación de las cuentas a cobrar se acelera con la mejora reflejada en el cash flow de la empresa.**
- b) Las deudas se mantienen en unas bases más soportables, lo que facilita el incremento de las oportunidades de ventas.**
- c) El riesgo de pérdida por fallido se reduce.**

Las costumbres y condiciones que se puedan presentar por razones específicas, por ejemplo, en determinados ámbitos geográficos, determinarán las normas a seguir y el momento más oportuno de ser ejecutadas.

CULTURA DE SEGUIMIENTO

COMITÉ DE CRÉDITOS



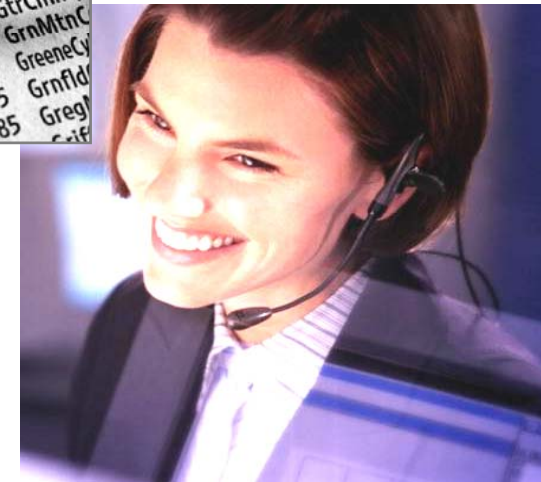
**Conocer de forma
exhaustiva cualquier
situación de desfase y
recobro**



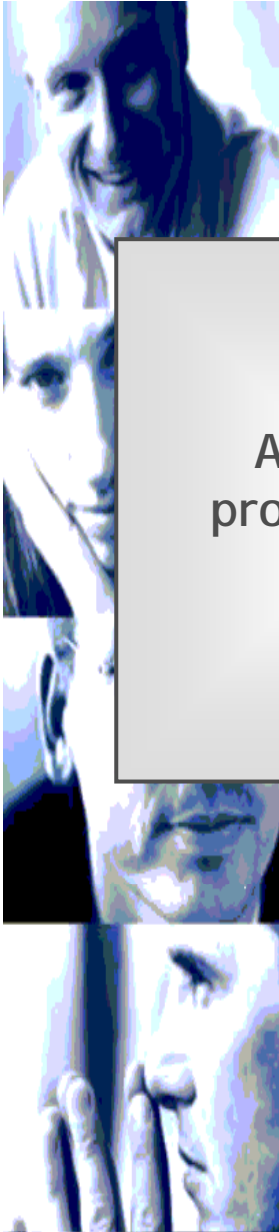
CONTROL DE COBROS

El control de los cobros debe ser objeto de un seguimiento constante.

Para ello, y como medida preventiva, es aconsejable avisar a los clientes de sus recibos pendientes. Estos avisos se pueden realizar mediante documentos estandarizados al efecto o llamadas telefónicas.



¿CÓMO DEBEMOS REACCIONAR ANTES LAS SEÑALES DE ALERTA?



Analizar en
profundidad la
Situación

Tratar de afianzar los
riesgos con mejores
garantías

Establecer una
política de reducción
o salida de riesgos
que se debe cumplir
escrupulosamente.



EL RECOBRO DE IMPAGADOS

El recobro de los impagados es un acto que permite aumentar la rentabilidad, minimizar las pérdidas por fallidos incobrables y recuperar beneficios.

El tiempo es un factor clave para la recuperación de los impagados. El paso del tiempo es el factor que penaliza en mayor medida la cobrabilidad de las deudas.

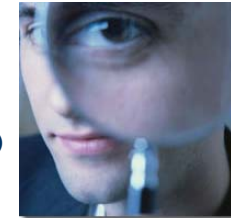
Si la empresa actúa antes de los 90 días desde el impago, las posibilidades de recuperación de la deudas se elevan a un 90%. Ahora bien si se deja pasar el tiempo, las posibilidades de recuperación disminuyen proporcionalmente a los meses transcurridos desde la fecha del impago.

Es recomendable que se inicie lo antes posible las gestiones recuperatorias puesto que una actuación temprana es garantía de éxito en las acciones de recobro.

TRES CUESTIONES IMPORTANTES SOBRE MOROSIDAD

Debe saber que ...

1. Los morosos escogen a quien le dejarán a deber dinero



Debe saber que ...

2. Los morosos tienen sus propias prioridades de pagos



Debe saber que ...

3. Los morosos suelen dejar de pagar a los acreedores más lejanos geográficamente.



¿CÓMO ACTUAR?



- ✓ Actitud positiva
- ✓ Ser creativos
- ✓ Ayudarle a encontrar soluciones
- ✓ Dar facilidades

¡¡PRECAUCIÓN!!

- No ampliar la cifra deudora
- Intentar incrementar garantías
- No alargar plazos sin obtener contraprestaciones a cambio

“PODEMOS PERDER UN CLIENTE”