

Políticas de Crédito en las organizaciones: un instrumento a mejorar

Chalupowicz, Daniel Gustavo

Toda organización que vende servicios o productos en el mercado, ya sea doméstico o internacional, debería contar con una política de crédito. Si bien los controles internos en un proceso como ventas y cuentas por cobrar, normalmente existen, ya sea de manera formal o no, la elaboración de una sólida política de crédito puede ayudar a las organizaciones a entender mejor cómo trabajan, cómo recaudan, y qué problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor cash flow.

Esta política de crédito de toda organización debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevadas a cabo de la manera más eficiente de modo tal de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de cash flow de la compañía.

Entendamos que el cash flow de la empresa tiene un beneficio cuando se lo maneja de manera eficiente, y a que me refiero con esto, sencillamente a que cuando la empresa debe salir a pedir prestado al mercado, además de incurrir en horas hombre muchas veces ocultas o que no son visibles, incurre en trabajo o carga administrativo adicional al tener que cumplir con requisitos de entidades financieras, y por último, abonar un costo por el uso de estos recursos.

Estos costos, los financieros de las entidades que son visibles, y los ocultos de las organizaciones, no tan visibles (horas hombre, carga de trabajo administrativo adicional, etc.), muchas veces pueden ser reducidos o incluso eliminados, con una mejor o más óptima gestión y seguimiento del crédito que la compañía otorga a sus clientes.

Comencemos por entender cuál debiera ser el propósito de una política de crédito.

El propósito de la política de crédito es apoyar el negocio, minimizar el riesgo de créditos incobrables y mejorar la planificación del cash flow, como mencionáramos en el párrafo anterior.

La compañía, con o sin conocimiento otorga a sus clientes la posibilidad de abonar las ventas a plazo. Esto es, los días que transcurren desde la emisión de la perfección de la venta y por ende emisión de la factura correspondiente hasta el efectivo cobro de la misma. Los días de crédito actuales de una compañía en el mercado, dependiendo de su tamaño, nombre, segmento donde opera, y características de su clientela podrían llegar, supongamos, a 120 días. Esto puede parecer una barbaridad aunque también es muy real para muchas empresas hoy. También es muy real que esto trae aparejado un costo financiero implícito, que es el costo del capital que la compañía de hecho cede, ya que de necesitarlo, debería pagar por ello.

Entendiendo que esto conlleva ahora un costo para la organización, la política de crédito debe considerar esto y formular objetivos de reducción en el tiempo, de los días de crédito en el mercado. Entonces, uno de los enunciados de dicha política podría ser:

"Los días de crédito deben ser reducidos de 120 días (al final del año 2007) a menos de 60

días (al final de 2008), por medio de un proceso de crédito y cobranza más efectivo. Las facturas impagas deben mantenerse al mínimo posible, y la morosidad mayor a 60 días debe eliminarse.

¿Cómo se podría lograr esto?

Comencemos entendiendo que la demora en el pago de los clientes a la compañía podría obedecer a diversos factores, entre ellos, su conducta crediticia y solvencia, lo cual podría la compañía anticipar mediante una evaluación previa. Por lo tanto, otro de los enunciados en una política de crédito podría ser:

"Debe realizarse una evaluación crediticia de todos los nuevos clientes antes de efectuar cualquier venta".

Existen diversas formas para obtener información sobre un cliente, y muchas organizaciones, como ser los bancos, hacen de esto una rutina, ya que gran parte del negocio pasa por prestar, y para ello necesitan información que les permita evaluar a sus clientes potenciales.

La información necesaria para evaluar u cliente puede obtenerse por intermedio de:

- Una entidad de calificación de riesgos crediticios, pública o privada,
- Los estados financieros del cliente, si estuvieran disponibles (para evaluar la solidez, rentabilidad, liquidez, capital, etc.),
- Otras fuentes como ser conocimiento previo sobre el cliente, reputación, condiciones del mercado, segmento de negocios donde opera, etc.

Debe prestarse especial atención a los nuevos clientes o clientes que comiencen sus nuevos emprendimientos. La casa matriz puede ser calificada crediticiamente si el nuevo cliente es parte de un grupo.

Todos los clientes deben contar con una calificación de riesgo. A los fines de la elaboración e implementación de una política de crédito, es necesario calificar los clientes de acuerdo a la capacidad de pago y comportamiento posible y para ello la calificación podría ser evaluada y decidida por el gerente de finanzas de la compañía. La información que se evalúa y decisión a la que se arriba debe encontrarse documentada.

Asignación de límite de crédito

Todos los clientes deben contar con un límite de crédito el cual debe ser revisado y actualizado, en un escenario ideal, por lo menos una vez al año. El límite de crédito para un cliente determinado no debería ser fijo ni estático en el tiempo, ya que se encuentra sujeto a cambio en cualquier momento sobre la base de las condiciones del mercado y el negocio del cliente, además de la experiencia que demuestre en el historial de pagos a la compañía.

El límite "normal" podría por ejemplo establecerse sobre la base de un importe fijo o como rotación estimada anual de las ventas a ese cliente.

Debe establecerse un límite de crédito para todos los clientes nuevos, ante de efectuarse cualquier venta. Si el nuevo cliente ha superado la evaluación de crédito mencionada en el párrafo anterior, entonces el límite 'normal' de crédito para ese cliente puede aplicarse.

Si por el contrario el nuevo cliente no puede demostrar una condición financiera sólida o aceptable, entonces debe considerarse el pago por anticipado de sus compras.

Una buena práctica podría ser ingresar el límite de crédito por cliente en el sistema que utilice la compañía y/o en la base que muchas organizaciones denominan el "Maestro de Clientes", de modo tal que el sistema pueda alertar cuando las órdenes tomadas por el cliente superen el total del límite de crédito (exigible + no exigible).

Evaluación del límite de crédito

El límite del crédito existente podría ser revisado al menos una vez al año por el gerente de finanzas, en forma conjunta con el ejecutivo de cuenta del cliente, y el responsable de atención al cliente. El resultado y conclusión arribados en la revisión deben estar documentados, de modo tal de generar información formal que pueda luego ser utilizada y aprovechada por la organización para la toma de decisiones, y respaldar las decisiones de la gerencia. La revisión debe consistir al menos en la verificación de crédito, seguimiento de los días de crédito del cliente, y conducta de pago durante los últimos 12 meses y/o cualquier razón para pagos fuera de término.

Aprobaciones antes de superar el límite de crédito

No es conveniente superarse el límite de crédito sin previa autorización de la gerencia. La compañía debe establecer un procedimiento que defina quién tiene la autoridad para aprobar aquellas ventas que excedan el límite de crédito y cómo deben administrarse las excepciones en las operaciones diarias. Si se superase el límite, no deberían efectuarse más envíos a los clientes identificados que excedan dicho límite de crédito hasta tanto se reciba el pago o se revise antes el límite de crédito.

Clientes con aprobación de ventas en suspenso

La compañía debe mantener registros que a los fines prácticos de este artículo podríamos denominar 'Stopped Customer', detallando aquellos clientes con envíos suspendidos por haberse excedido del límite de crédito, sin justificación. Si las ventas anteriores a estos clientes fueran cobradas por una empresa de cobranzas, entonces el cliente debe igual ser incluido en la lista 'Stopped Customer', ya que su conducta debe servir de señal para anticipar futuros problemas. Dicha lista debe resultarle útil a la organización y por lo tanto debe ser distribuida regularmente a las áreas de atención al cliente, ejecutivos de cuenta, gerentes de unidades de negocios, y controllers, en cada oportunidad que se actualice.

Términos de pago

El plazo de pago otorgado al cliente debe mantenerse lo más bajo posible, preferentemente 30 días de la fecha de factura.

La compañía debe contar con una rutina para contactar y tratar a los clientes morosos. Dicha rutina debe estar documentada, y debería incluir:

- Cuándo / cómo detener los envíos,
- Cartas de cobranza / recordatorios (enviados a los clientes de manera regular),
- Cargos por intereses, de ser aplicable,
- Contactos personales,

- Involucramiento de ejecutivos de cuenta y atención al cliente,
- Acciones legales

A los fines de una buena política de crédito, la venta no debería considerarse concluida hasta tanto el pago del cliente se encuentre cobrado y/o bancarizado.

Si ocurren pérdidas por créditos mal otorgados, las siguientes preguntas deben entonces responderse:

- ¿Cuál fue el motivo de la pérdida?
- ¿Se podría haber reducido o evitado la pérdida actuando de manera diferente?
- ¿Qué hemos aprendido de la pérdida del crédito?
- ¿Qué se podría hacer para evitar que vuelva a suceder?

Facturación

Con el fin de evitar pérdida de tiempo de crédito, la facturación debe realizarse diariamente. Las Unidades de Servicio deben prestar especial atención al tema para evitar pérdida del cash flow.

Cuentas incobrables

La unidad debe especificar y formalizar un listado de sus cuentas incobrables, conteniendo un detalle de las facturas incobrables o con altas probabilidades de incobrabilidad. La definición debe ser acorde con la perspectiva u objetivo de minimizar y controlar los riesgos financieros.

Medición de cuentas vencidas

La unidad debe tener una rutina para medir las cuentas vencidas como mínimo con una periodicidad mensual.

Cada unidad debe tener una persona dedicada a la tarea o responsable de generar un listado/registro que muestre el total de facturas vencidas a una fecha determinada. La lista debe contener detalles de información como código asignado al cliente o identificación del mismo, número de factura, monto, fecha de vencimiento, etc., y ordenarse preferentemente en intervalos de vencimiento, como ser: 0-15 días, 15-30 días, etc.

La información sobre facturas vencidas debe ser distribuida a los responsables de atención al cliente y ejecutivos de cuentas. Es bueno aquí agregar lo útil que resulta definir roles y responsabilidades en la organización y por lo tanto, estas personas deben explicar dichas facturas e informar nuevamente a finanzas, si fuera el caso y que existieran razones internas de justificación, como ser: artículo incorrecto enviado, precio incorrecto, cantidad incorrecta, domicilio incorrecto, condiciones incorrectas etc., que pudiera causar la demora en el pago.

Las calificaciones de riesgo crediticio pueden encontrarse en agencias como Dun & Bradstreet o pueden ser definidas por la compañía.

Ejemplos de calificaciones de riesgos pueden ser:

AAA	La más alta valoración crediticia	Muy buena habilidad para honrar las deudas
AA	Buena valoración crediticia	Buena habilidad para honrar las deudas.
A	Aceptable valoración crediticia	Suficiente habilidad para honrar las deudas
Nuevo	Negocio recién comenzado o Nuevo emprendimiento	No se conoce información negativa sobre el cliente. Necesidad de prestar especial atención
B	Crédito solamente contra garantía	Riesgo crediticio. La habilidad del cliente de honrar sus deudas es incierta
C	Crédito no recomendable	Riesgo crediticio alto. La habilidad del cliente para pagar sus deudas es muy débil
-	No es posible calificar el riesgo	Falta de información o información de antigua data.

Días de crédito

La composición de los días totales de crédito consiste de dos partes:

Plazo de crédito acordado

Días de crédito vencido

Plazo de crédito acordado: mide el plazo de crédito que la compañía otorga a los clientes. Esto puede variar de un país a otro y de un mercado a otro, aunque también depende de la habilidad de negociar las condiciones en un contrato que la organización estime convenientes o razonables.

Días de crédito vencido: cuando existen créditos impagos, el acuerdo no ha sido respetado. Puede haber diversas razones para esto, aunque a menudo puede deberse a rutinas internas de la compañía, que por ende, causan que el cliente no pague en término.

En resumen:

El plazo de crédito acordado mide la eficiencia al acordar los términos de crédito.

Los créditos vencidos miden la eficiencia en hacer cumplir los términos de crédito acordados.

Ideas para trabajar en un área de créditos y cobranzas

A continuación se enumeran ejemplos de actividades y reportes de utilidad para controlar y entender los motivos o situaciones que afectan a un área de créditos y cobranzas, a saber:

- Asegúrese de contar con una política crediticia,
- Entrene a los vendedores para que comprendan la importancia del capital de trabajo,
- Asegúrese que las facturas sean claras y fáciles de entender,

- Utilice cartas de cobranza / recordatorios. Idealmente debe ser una sola comunicación y enviarse en forma automática tan pronto como sea posible,

- No otorgue descuentos en efectivo por pronto pago.

- Asegúrese que la información en el maestro de clientes o sistema que utilice la organización encuentra actualizada con respecto a:

- o Precio,

- o Términos de crédito,

- o Costo de envío (si el cliente debe abonarlos o no),

- o Datos del cliente.

- Reduzca y estandarice el número o variantes de los términos de pago,

- Asegúrese que todas las notas de crédito otorgadas son ingresadas al sistema de modo tal de reducir el efecto en las cuentas por cobrar de la compañía y por ende, el costo del capital,

- Genere una "lista" y asegúrese que los créditos por facturas vencidas y días de crédito son discutidos en las reuniones de ventas y de la gerencia,

- Implemente pagos electrónicos de clientes,

- Implemente pagos por débito directo de clientes,

- Construya un vínculo con el departamento de cuentas por pagar de los clientes (el vendedor debería preguntar por una persona de contacto),

- Construya una base de datos para las notas de crédito que muestre las razones para el crédito. Las facturas impagas normalmente están relacionadas con argumentos atribuibles a la propia factura y la compañía debería estar en condiciones de monitorear y conocer esto y con que frecuencia ocurre, de manera de poder resolver el problema,

- Si se aplican descuentos en efectivo, asegúrese que se deducen los montos correctos de las facturas.

- Asegúrese que las cuentas por cobrar de los clientes son parte de la estrategia del bonus para la fuerza de ventas —

"una venta no es tal hasta tanto se haya recibido el pago del cliente".

- Si el cliente cuenta con un bonus por volumen — relacione el bonus con el historial de pagos (pagos en término - bono completo; pagos fuera de término - reducción del bonus).

- Intente incorporar la cobranza en tableros de mando o scorecards para evaluar la performance del área de atención al cliente y al personal de ventas.

Reportes

Revise los números y asegúrese que estos están expuestos con el mayor grado de detalle posible. Los siguientes reportes pueden deben ser utilizados o discutidos:

"Lo que no se mide no se administra"

- Días de crédito por unidad/división/canal de ventas/mayores clientes/vendedor,

- Días de crédito acordados (Calcular los días de crédito con y sin facturas vencidas de

modo de poder visualizar la situación real y los días de crédito acordados. Muestre que tan bajo podría ser los días de crédito si todos los clientes pagaran en término,

- Facturas vencidas por unidad/división/canal de ventas /mayores clientes/vendedor,
- Facturas vencidas clasificadas por períodos de tiempo (monto y porcentaje del total de cuentas por cobrar).

También es recomendable llevar estadísticas de pagos por cliente. Por ejemplo, cómo y cuándo nos paga el cliente? Esta información es útil para el área de ventas, cuando deban renegociar o negociar nuevos contratos.

Todo lo desarrollado en el presente es el contenido mínimo o recomendable que podría abarcar una política de crédito de una organización. Lo más visible de esto es el enorme valor agregado que genera a la salud financiera y fortaleza de la organización en el tiempo, este documento formal que debiera ser visto como un aliado de la organización, para mejorar y ser más eficiente, y no meramente como imposición para cumplir. ¿y Ud. tiene un documento actualizado de Política de Crédito en su compañía?