

Credit management

PERE J. BRACHFIELD
EAE

Resum

En aquest treball s'analitza l'impacte del credit management en la gestió del circulant. D'aquesta manera, es relacionen les concessions de préstecs i / o crèdits a clients o deutors amb el risc d'impagaments futurs. Addicionalment s'observen les polítiques empresarials pel que fa a la gestió del realitzable a curt termini i les seves possibles implicacions en el curt termini.

Paraules Clau

Insolvències, morositat, gestió de tresoreria, gestió de la liquiditat.

1. Introducció

En un marc estrictament teòric, les empreses preferirien efectuar totes les seves vendes al comptat —les que poden ho fan, sens dubte— però a la pràctica són poques les privilegiades que per raons de mercat, exclusivitat dels seus productes o tecnologia punta, poden exigir el pagament immediat a canvi dels seus béns o serveis. Per aquesta raó va aparèixer el crèdit comercial, amb la finalitat de facilitar l'intercanvi de béns. El crèdit comercial és gairebé tan antic com la civilització humana, ja que els estudis realitzats revelen que el crèdit ja existia 3.500 anys a. de C. a l'antiga Mesopotàmia.

Des del punt de vista etimològic la paraula «crèdit» ve del llatí; concretament del terme «creditum», que significa deute encara que també es deriva del verb llatí «credere» —credo, creditum— que vol dir —entre altres coses— tenir confiança en la promesa d'algú al lliurar-li determinada cosa. El crèdit comercial va néixer fa segles amb la necessitat que ja van tenir els primers mercaders de la història de vendre mercaderies a compradors que mancaven de diners al comptat. A l'actualitat el crèdit a clients s'ha estès com pràctica habitual per a la comercialització de béns o serveis.

Una possible definició de crèdit és: «la possibilitat d'obtenir diners, béns o serveis sense pagar en el moment de rebre'ls, a canvi d'una promesa de pagament realitzada pel prestatari d'una suma pecuniària degudament quantificada en una data determinada en el futur». El crèdit empresarial o comercial és la venda de béns o serveis mitjançant un acord entre proveïdor i client d'ajornar el pagament de l'intercanvi comercial a una data determinada en el futur.

Per tant, per al client el crèdit comercial significa poder obtenir béns i serveis de forma immediata en canvi d'haver contret l'obligació de pagarlos amb un compromís de pagament d'un import determinat en un termini formal posterior a la data de la transacció comercial. El crèdit és, per tant, la possibilitat de diners futurs, ja que permet a un comprador satisfer les seves necessitats actuals tot i no haver de pagar al comptat amb diners de curs legal. El factor clau de les concessions de crèdit i de les transaccions creditícies és la promesa de pagament en una data futura. Per tant, la concessió del crèdit es basa en la confiança, i aquest és l'element essencial de qualsevol operació creditícia.

La concessió de crèdits pot fer-se d'una manera molt formal, mitjançant contractes entre venedor i comprador, o de manera informal quan no se signa cap contracte i simplement el proveïdor fa lliurament dels béns al comprador. Els contractes poden ser privats — quan només hi intervenen les parts— o públics quan també hi intervé un fedatari públic. Els contractes públics gaudiran de major cobertura jurídica que els privats i, en cas d'incompliment d'una de les parts, els tribunals de justícia decidiran en processos sumaris quina de les parts ha incomplert les seves obligacions i adoptaran les mesures oportunes per a obligar l'incomplidor a respectar les condicions contractuals. Les promeses de pagament poden ser verbals o escrites; en aquest últim cas els compromisos es poden documentar en lletres de canvi, pagarés, xecs o reconeixements de deute. No obstant això, les promeses formalitzades en documents de crèdit sempre tindran major garantia jurídica.

La compravenda a crèdit significa per al venedor lliurar un bé en canvi

d'una promesa de pagament en un temps especificat en el futur. El venedor adquireix el dret de crèdit, és a dir el de rebre el pagament de l'import dels béns venuts en un termini determinat. D'altra banda el proveïdor que atorga un crèdit incorre en un cost financer que —en general— no pot repercutir al client i assumeix un risc. No cal dir que, per al creditor, existeix l'expectativa que el deutor pagarà la totalitat de l'import degut en el termini previst, però sempre existirà el factor d'incertesa del compliment dels termes de l'acord; és a dir la contingència que el deutor no efectui la liquidació de les seves obligacions. Aquesta incertesa és el risc d'impagament del deute que el creditor haurà de tenir en compte —i assumir— en el moment de concedir el crèdit.

2. Les raons del crèdit interempresarial

Les empreses saben que els clients no només decideixen en funció de la qualitat dels productes, preu o condicions de subministrament, sinó que també el termini i condicions de pagament són factors determinants en el tancament de les operacions mercantils. Les condicions de pagament són amb molta freqüència un element decisiu per a vendre i la xifra de negocis d'una companyia pot augmentar considerablement gràcies a la concessió de crèdits als clients. Així mateix, una empresa proveïdora no es troba sola en el mercat —excepte rares excepcions— i moltes vegades les condicions de pagament vénen imposades per uns hàbits ja existents i uns costums adquirits en el sector que opera. Solament els oligopolis i els subministradors que ofereixen determinats productes en exclusiva poden imposar condicions draconianes als seus compradors i exigir-los el pagament al comptat.

La realitat del mercat és que la feble capitalització de les empreses compradores de béns i les dificultats que tenen per a obtenir crèdits bancaris o accedir al mercat de capitals, els duu a diversificar les seves fonts de recursos financers i a buscar finançament extrabancari sense cost. La principal font de finançament extrabancari sense cost és el crèdit comercial —també denominat crèdit de proveïdors—. És el crèdit atorgat pel subministrador als seus compradors a través dels ajornaments de pagament de les transaccions, de manera que el proveïdor actua com a prestador i el client com a prestatari.

Moltes empreses petites i mitjanes segurament mai no haguessin pogut iniciar les seves activitats si no fos pel crèdit interempresarial concedit pels seus proveïdors. El crèdit inter-empreses representa la principal font de finançament per als compradors que no poden —o que no volen— accedir al

crèdit bancari per a finançar els seus actius circulants. Per exemple, a França el total del crèdit interempresarial concedit per les empreses representa més del doble del conjunt dels crèdits a curt termini atorgats per la banca francesa. Les empreses comercials sense el crèdit que obtenen dels seus proveïdors no tindrien prou recursos per a pagar al comptat els productes que compren per a comercialitzar-los. Aquesta forma de finançament empresarial és un clar fenomen de desintermediació bancària i consisteix que els venedors proporcionen finançament directe als compradors per l'ajornament dels pagaments d'operacions comercials, de manera que els proveïdors actuen com a banquers dels seus clients —encara que no sigui aquesta la seva missió principal ni comptin amb l'estructura adequada— atorgant-los crèdits perquè puguin adquirir els productes que necessiten.

Per tant, el crèdit comercial que concedeixen els proveïdors constitueix la principal font espontània de finançament de què disposen les companyies, i una de les fonts més flexibles de finançament a curt termini. La flexibilitat consisteix que quan les vendes d'una companyia augmenten durant les fases de bonança econòmica, l'empresa necessita més productes o més matèries primeres —si es tracta d'una empresa manufacturera— i per tant sol·licita més crèdit als seus proveïdors. En fases de desacceleració econòmica les vendes disminueixen i la companyia redueix el seu endeutament amb els proveïdors. Conseqüentment el crèdit de proveïdors és la font de finançament més acomodaticia ja que pot adaptar-se en tot moment a les fluctuacions de les vendes.

Algunes empreses utilitzen el crèdit de proveïdors com a font principal de finançament a curt termini per a totes les partides dels seus actius circulants. Aquestes companyies poden finançar la totalitat de les seves existències, dels seus comptes a cobrar i del seu disponible amb els crèdits de proveïdors. La conjuntura també influeix poderosament en el crèdit entre empreses, ja que quan els tipus d'interès bancari puguen, el crèdit interempresarial experimenta un creixement proporcional a l'increment dels tipus d'interès. En les èpoques que els tipus d'interès són molt elevats, el volum del crèdit entre empreses arriba a les seves majors proporcions. En canvi, quan els tipus d'interès són molt baixos, el crèdit comercial concedit entre empreses es redueix molt considerablement. També en èpoques que els bancs practiquen fèrries restriccions creditícies i no volen assumir riscos i que el crèdit bancari es converteix en un bé escàs, el crèdit interempresarial cobra major protagonisme.

La concessió de crèdit a clients per part del venedor no es basa en motius altruistes ja que reporta diversos avantatges econòmics al subministrador de béns que veurem a continuació:

- En primer lloc, si els seus clients obtenen crèdit per a adquirir productes, els podran transformar i vendre amb valor afegit —o simplement revendre si són distribuïdors. Gràcies a això obtindran beneficis i podran tornar a comprar més béns al subministrador, de manera que a mitjà termini el proveïdor incrementarà les seves vendes. En el cas que es tracti de béns d'equip, gràcies al crèdit el comprador podrà utilitzar-los per a fabricar productes i crear valor, amb el consegüent augment de la seva capacitat de producció i beneficis, que a la llarga suposarà noves adquisicions de béns d'equip.
- En segon lloc, el proveïdor ofereix mitjançant el crèdit un servei addicional als seus clients, el que permet fidelitzar-los i assegurar vendes futures.
- En tercer lloc, aconsegueix augmentar la seva quota de mercat venent al segment de compradors que només poden comprar a crèdit.
- En quart lloc, els compradors als qui es concedeix un crèdit estan comercialment —i també psicològicament— disposats a pagar un preu més elevat pels mateixos productes o serveis del que pagarien amb pagament immediat, de manera que la rendibilitat de les vendes a crèdit és superior que la de les vendes al comptat.
- En cinquè lloc, les empreses que venen a crèdit projecten una imatge positiva davant els clients, proveïdors i competidors. Per contra una empresa que no concedeixi crèdit és sospitosa de tenir pocs recursos econòmic-financers.
- En sisè lloc, amb la concessió de crèdits als seus clients el proveïdor pot augmentar el seu volum de negoci i per tant pot millorar les seves economies d'escala, ja que lògicament quantes més unitats del producte fabriqui o compri, el cost per unitat baixarà. Per tant, el crèdit a clients, en aconseguir un augment de les vendes, augmenta la producció de béns i incrementa la utilitat per unitat comercialitzada.

3. La importància microeconòmica i macroeconòmica del crèdit interempresarial

El crèdit interempresarial juga un paper essencial en l'economia, ja que la extrabancarització financera facilita l'existència d'uns fluxos financers que condueixen a un increment de la riquesa en l'economia productiva, en permetre que els mitjans de producció passin a les mans de persones

competents per a utilitzar-los i generar riquesa. Per tant, es pot afirmar que el crèdit augmenta el volum de béns venuts, incrementa la producció de les empreses i accelera el moviment de capitals.

El crèdit empresarial és un fenomen que cada dia adquireix més importància i suposa un important transvasament de recursos financers entre empreses. Actualment, el crèdit interempresarial excedeix amb escreix el conjunt de crèdits bancaris. Així mateix el crèdit entre empreses afavoreix una àmplia cadena de compra-ventes i s'ha convertit en un mitjà d'intercanvi de valor. El crèdit és vital per al funcionament de l'economia, ja que, actualment, entre el 80 i el 90% de les transaccions comercials entre empreses s'efectuen amb pagament ajornat, tot i que aquest percentatge és un terme mitjà estadístic i no es pot aplicar uniformement a tots els sectors i classes de negocis. L'aspecte menys positiu del crèdit entre empreses és el risc d'insolvència en fer-se les empreses concessions de crèdits les unes a les altres sota criteris no financers. I, a més, les companyies manquen de personal amb coneixements especialitzats per a fer aquestes concessions. Aquesta situació pot provocar en una conjuntura econòmica de recessió el tan temut efecte dòmino que consisteix en les fallides d'empreses en cadena a causa de la insolvència de les empreses i de l'incompliment dels seus compromisos de pagament.

4. Introducció als riscos de la concessió de crèdits a clients

Cap comerciant assenyat deixaria mil euros a un perfecte desconegut que hagués entrat per primera vegada al seu establiment i li demanés aquesta quantitat. El bon comerciant es negaria a prestar-li aquest import per molt que el subjecte prometés de forma solemne retornar al cap d'un parell de setmanes tota la quantitat de diners prestada fins a l'últim cèntim. En canvi, les empreses, per a poder comercialitzar els seus béns, han de donar crèdits de milers d'euros a clients que tot just coneixen i ajornar el cobrament dels debits diversos mesos, però sense tenir garanties de cobrar els deutes al seu venciment. Per tant les empreses proveïdores de béns substitueixen la funció bancària en concedir finançament econòmic als clients, però sense que puguin tenir els avantatges de les entitats bancàries; avantatges com els contractes intervinguts per fedatari públic, les possibilitats de resolució del contracte en cas d'incompliment i execució del deute impagat, l'obtenció de garanties i el disposar d'una eficaç protecció jurídica davant els impagaments.

En la majoria dels casos les empreses subministradores han de concedir crèdits comercials sense altra garantia que la promesa de pagament del com-

prador. I si finalment no aconsegueixen cobrar els seus diners, el resultat serà tan desastrós com regalar diners al primer desconegut que entrés a l'establiment. Quan un proveïdor realitza la venda d'un producte a crèdit i concedeix un ajornament de pagament al comprador, ho fa amb la intenció d'obtenir un marge comercial com a diferència entre l'import de la venda i el cost del producte venut. No obstant això, moltes empreses no són conscients del risc que assumeixen en vendre a crèdit, ja que sempre existeix la possibilitat que el client no pagui al venciment de la factura. Si això succeeix, el perjudici econòmic per a la companyia pot ser considerable. Però a més hi ha un fet que sovint el proveïdor no controla correctament: en vendre a crèdit, l'empresa proveïdora incorre en un cost financer que varia en funció del cost dels diners, el termini de pagament i l'import del crèdit concedit.

Per tant, tota operació comercial amb pagament diferit implica una reducció del marge comercial de la venda, circumstància que amb freqüència no es té en compte i l'efecte acumulatiu minva considerablement el resultat net de les companyies. Moltes empreses no tenen la capacitat financera necessària per a suportar el cost financer directe de les vendes a crèdit i moltes transaccions comercials amb pagaments ajornats no són rendibles a causa del cost financer que ha de suportar el proveïdor. I sobretot durant les èpoques en les que el cost dels diners és elevat, els proveïdors han de calcular curosament els costos financers de les vendes a crèdit. I la mateixa recomanació ha de fer-se a les empreses que subministren a crèdit en períodes amb elevada inflació.

En concedir crèdits als seus compradors, les empreses han de renunciar a la liquiditat a canvi d'invertir en els seus clients, traslladant en el temps l'obtenció dels diners corresponents a les transaccions comercials efectuades. Per tant, les empreses que venen a crèdit realitzen una inversió amb la intenció d'obtenir una recompensa econòmica en el futur. Està clar que les empreses han de procurar que el termini transcorregut des de l'operació comercial fins a l'ingrés dels corresponents fons obtinguts sigui el menor possible i que el benefici aconseguit faci rendible la transacció.

Les empreses que concedeixin crèdit han de ser conscients que els saldos de clients són la partida que llasta en major grau la tresoreria, i que representa un continu drenatge de liquiditat.

Les empreses que atorguen crèdits als seus compradors acostumen a haver-se d'endeutar amb tercers per a poder finançar les inversions en saldos de clients, ja que no disposen de suficient fons de maniobra per a finançar les necessitats de fons que suposen les vendes a crèdit. Els comptes de clients representen una de les inversions més importants de l'actiu de les empreses i en moltes ocasions són el primer ús de fons de l'empresa.

Per tant les empreses que venen a crèdit han de suportar els costos fi-

nancers que suposen la inversió en comptes de clients pendents de cobrament, ja que en general les companyies no disposen de recursos propis —o de recursos financers bàsics— suficients per a finançar la massa que representen els drets de cobrament a clients i han de recórrer al crèdit bancari.

Una altra conseqüència és que l'empresa que concedeix crèdit comercial haurà de suportar les despeses d'administració, gestió i cobrament dels crèdits a clients. Entre aquestes despeses estan els costos de personal del departament de crèdits, el temps que han de dedicar els directius a qüestions relacionades amb el crèdit, els sistemes informàtics, el cost dels informes sobre els futurs clients, i els altres costos tècnics. Un principi que cal tenir en compte —i molt més en cicles econòmics inflacionistes— és que el diner té un valor canviant en el temps i ha de ser considerat com un valor relatiu i mutant. El que importa del diner és el seu poder adquisitiu; per tant no és el mateix disposar avui de deu mil unitats d'una determinada moneda que —per exemple— d'aquí a mig any. La inflació, l'augment dels preus i les fluctuacions de les monedes poden canviar després dels sis mesos el valor de les deu mil unitats monetàries, depreciant-les quantiosament. Per tant en alguns contextos econòmics —per exemple durant processos inflacionaris o de devaluació de la moneda— el proveïdor que concedeix un crèdit durant un període de temps perllongat s'exposa que quan el client liquidi finalment l'import ajornat, el valor dels diners haurà sofert una pèrdua important, minvant considerablement la rendibilitat de l'operació comercial. Per tant, els proveïdors haurien de tenir en compte el factor de la inestabilitat del valor del diner en fer qualsevol classe d'operacions amb pagament ajornat i tenir prevista la possible depreciació de la unitat monetària utilitzada.

5. Principis essencials de la concessió del crèdit comercial

Un axioma en la concessió de crèdits és que el creditor ha de tenir confiança en la promesa de pagament del deutor. La base de la concessió d'un crèdit comercial és la confiança que el proveïdor té, no solament en la promesa, sinó també en la solvència econòmica i moral del client. Per aquest motiu és clau l'opinió que aquest proveïdor tingui sobre la capacitat del deutor de complir puntualment els compromisos econòmics. Si no existeix confiança és inconcebible que un proveïdor pugui concedir crèdit comercial a un comprador, ja que la concessió del crèdit es basa en la confiança.

El proveïdor ha de concedir el crèdit al comprador basant-se en l'opinió existent sobre la seva solvència, situació econòmica, honorabilitat i reputació. Si un comprador objectivament —i disposant d'informació fiable— no

mereix crèdit, és millor plantejar-li altres alternatives comercials —com oferir-li un descompte per pagament al comptat— en lloc de cedir a les pressions comercials i concedir-li un crèdit, ja que l'argument clàssic dels venedors és que si no se li dóna la possibilitat de comprar amb pagament ajornat, segur que una altra empresa del sector ho farà i es perdrà una venda. El raonament del departament comercial és que com a conseqüència de denegar aquesta classe de crèdits es perd quota de mercat i s'enforteix la competència i que, per tant, cal atorgar el crèdit i assumir el risc. Aquest argument no és vàlid ja que el client insolvent acabarà impagant i per tant provocant pèrdues al subministrador de béns o serveis que li ha venut a crèdit. Per tant, els competidors sortiran perjudicats a termini curt o mitjà i sofriran perjudicis econòmics per vendre a clients poc solvents.

6. Les contingències del crèdit comercial

En un marc ideal el proveïdor que concedeix un crèdit comercial a un client hauria de tenir la seguretat que la situació econòmica i les condicions morals d'aquest el faculden plenament per a ser mereixedor d'un ajornament en els pagaments. No obstant això, a la pràctica mercantil és molt difícil —per no dir impossible— tenir la certesa absoluta que un client realitzarà el pagament de la totalitat del deute en la data pactada, ja que sempre existeixen factors imprevists o fets fortuïts —deixant a part la intencionalitat del deutor— que poden malmetre una operació comercial i deixar el creditor sense cobrar. El client més solvent pot convertir-se de la nit al dia en insolvent a causa de factors externs que modifiquin la seva capacitat de pagament o la seva situació financera.

Per aquest motiu qualsevol concessió d'un crèdit implica assumir un risc ja que, encara que l'expectativa del creditor és que rebrà l'import que se li deu a la data prevista, sempre existeix la incertesa —per petita que sigui— de la bona fi de l'operació. Així mateix hi ha empreses que assumeixen un nivell de riscos més alt concedint conscientment crèdits a clients menys solvents, ja que segueixen una estratègia empresarial determinada. Si aquestes estratègies de riscos funcionen poden aportar beneficis però en cas contrari provoquen importants pèrdues econòmiques.

El precepte que han de seguir les empreses és que el crèdit comercial és una inversió que fan les empreses i per tant com tota inversió ha de proporcionar una rendibilitat i ha de suposar un risc mínim. Per tant només es pot vendre a crèdit si l'operació és rendible i el creditor té un nivell suficient de seguretat i confiança que cobrarà al venciment de les factures. En cas que la transacció comercial no sigui rendible o que el client no mereixi

un nivell mínim de confiança, és millor renunciar a la venda. Per aquest motiu és convenient que les empreses que venen a crèdit als seus clients desenvolupin la seva pròpia estratègia de riscos i defineixin unes polítiques de crèdit que protegeixin la inversió en clients.

Un principi bàsic de la gestió empresarial és que tota venda a crèdit implica la contingència que es produeixi una pèrdua derivada de l'impagament definitiu —un fallit— del debit per part del deutor. A aquest risc cal afegir l'eventualitat que el creditor hagi de suportar el cost financer que suposa una demora per part del deutor en el compliment de l'obligació de pagament (o sigui quan el morós finalment paga el debit, però ho fa massa tard). Per aquest motiu el plantejament estratègic en la concessió de crèdits és trobar l'equilibri entre la rendibilitat que l'empresa pot obtenir mitjançant la inversió efectuada en crèdit de clients i l'increment dels riscos d'incobrables o dels costos financers causats per la morositat. Per tant la concessió de crèdits comercials està constantment marcada per la dicotomia risc/rendibilitat.

Així mateix el nivell de risc dels crèdits a clients —deixant a part la solvència del client— està determinat per quatre factors: l'import concedit, el termini de cobrament, les garanties ofertes i el mitjà de pagament escollit.

7. El crèdit a clients com a inversió en l'actiu corrent

Els saldos de clients són una de les partides de l'actiu circulant —compra dins del realitzable— que més rellevància té en els balanços de les empreses. No cal oblidar que una de les inversions més importants que ha realitzat una empresa és la que ha fet en els comptes de clients —de vegades la més important— ja que els comptes de clients del realitzable representen un elevat percentatge de l'actiu total de les empreses.

Per aquest motiu és convenient que una inversió que representa un important esforç financer així com un elevat risc per a l'empresa, ha de ser gestionada per un equip especialitzat.

Conseqüentment tota operació comercial a crèdit implica un risc d'impagament fins que l'empresa creditora ha cobrat íntegrament la totalitat de l'import de l'operació. Per tant una empresa que hagi realitzat un volum important de transaccions comercials a crèdit té una part molt important del seu actiu circulant, constituït per crèdits a clients pendents de cobrament. Aquesta massa del realitzable constitueix per a moltes empreses la seva inversió més valuosa, ja que suposa de mitjana entre el 25 i el 35 % de l'actiu total en el balanç d'una empresa industrial, entre el 60 i el

80% en el balanç d'una empresa comercial —el percentatge varia segons l'activitat de l'empresa i el sector a què pertany— i representa entre el 90 i el 95% de l'actiu total si es tracta d'una empresa de serveis.

A més d'una inversió, la massa de l'actiu corrent formada pels drets de cobrament sobre tercers constitueix una ocupació molt important dels recursos a curt termini de les empreses. Per aquest motiu els comptes de clients per cobrar han de ser considerats com una inversió productiva i avaluats amb criteris de rendibilitat com es faria amb qualsevol altra inversió empresarial. L'estudi d'aquestes inversions es basa en buscar un equilibri entre els costos que suposen i els beneficis generats.

Les empreses que concedeixen crèdits comercials als seus clients han de conèixer el cost que suposa aquesta inversió i el benefici esperat en el futur. Si el benefici esperat supera els costos l'operació comercial es pot fer, però si els costos són superiors al benefici la transacció no reporta beneficis i ha de ser rebutjada.

El risc que comporten les vendes a crèdit ha de ser mesurat així com el risc que suposa cada client al que se li concedeix una línia de crèdit. En ocasions el risc és difícil de mesurar, perquè és un concepte que moltes vegades té una forta càrrega de subjectivitat.

Les empreses no tenen una bola de vidre màgica que els permeti saber si una operació a crèdit tindrà bona fi. En credit management s'empren mètodes per a avaluar i reduir el risc de crèdit, però és impossible garantir que totes les operacions tindran èxit. No obstant això el credit management fa cas al que diu la saviesa popular: «mai no s'han de posar tots els ous al mateix cistell», i procura no concentrar els riscos crediticis amb uns quants clients, sinó que procura diversificar-los el màxim possible. Un principi bàsic en la gestió del risc comercial és diversificar al màxim la cartera de clients i evitar les concentracions de risc. Així mateix tampoc no és convenient que una empresa es converteixi en el principal proveïdor a crèdit d'un client determinat, i cal evitar que la seva penetració comercial superi un percentatge determinat de totes les compres d'aquest client.

Totes les empreses han de ser conscients de la importància de la inversió realitzada en les partides de clients del realitzable, i no només les grans empreses han de tenir mecanismes per a gestionar adequadament els crèdits a clients, sinó que també les pimes han d'adoptar la funció de prevenir i gestionar els riscos d'impagats. A més cal descartar la falsa idea que existeix que la gestió del risc del crèdit empresarial només s'ha de realitzar quan la crisi assota les empreses o en èpoques de recessió econòmica. La correcta gestió del crèdit comercial s'ha de fer sempre i no únicament quan la conjuntura econòmica és desfavorable.

Contràriament al que es fa habitualment —les empreses es preocupen

pel risc del crèdit en èpoques de vaques flagues — la gestió del risc comercial no ha de fer-se únicament durant els cicles econòmics negatius és a dir quan existeix un seriós problema de morositat, sinó que ha de realitzar-se en qualsevol conjuntura econòmica, fins i tot en èpoques de creixement i bonança a causa de tres principis bàsics de gestió empresarial.

8. Els principis de gestió del crèdit a clients

- Un primer principi a tenir en compte és que generalment un increment de les partides de l'actiu circulant i concretament en el realitzable —és a dir en comptes de clients— d'un balanç, sol implicar en la majoria dels casos —exceptuant les empreses amb molta tresoreria que són les menys— un increment del passiu circulant. I en la majoria dels casos suposa per a l'empresa proveïdora la necessitat d'obtenir finançament bancari a curt termini amb cost. No cal oblidar que aproximadament entre un 40 i un 50% del valor total dels préstecs bàsics obtinguts per les pimes s'utilitza per a sufragar els crèdits comercials. Aquest cost financer no es recupera normalment en la seva totalitat amb el preu de venda ja que no es pot repercutir íntegrament al client. Per això, el proveïdor haurà d'assumir-lo amb totes les conseqüències i veure minvat el seu marge de beneficis. En el millor dels casos, si l'empresa prestadora pot immobilitzar fons propis en les vendes amb cobrament ajornat, caldria avaluar el lucre cessant que suposa l'ajornament del cobrament sense compensació financera. En qualsevol cas l'increment de les partides de clients —i encara que els tipus d'interès siguin molt baixos— sempre significa per a l'empresa una disminució dels beneficis i de la rendibilitat empresarial. Per això, les empreses han de gestionar adequadament el realitzable format pels drets de cobrament per a reduir-lo el màxim que sigui possible.
- Un segon factor a tenir en compte és que una massa de realitzable en saldos de clients per cobrar sobredimensionada en el balanç perjudica la imatge financera de l'empresa i deteriora les ràtios en una anàlisi d'estats financers.
- En tercer lloc, mai cal perdre de vista que la rendibilitat d'un negoci depèn de la durada del període de maduració de la tresoreria, és a dir, del temps que transcorre entre que els diners surten de l'empresa fins que tornen. El cicle de maduració depèn en gran mesura de la durada de la fase de cobrament a clients. Així mateix, aquesta fase és de summa importància ja que solament en aquesta etapa l'empresa

pot recuperar les inversions i realitzar beneficis. Per tant, les empreses han d'agilitar els procediments per a cobrar els saldos de clients al més aviat i augmentar la rotació del realitzable.

9. Conclusions

Com ja hem comentat, cap empresa disposa de capitals permanents, recursos financers il·limitats o de recursos sense cost per a invertir-los en les seves activitats. Així mateix molts empresaris equiparen facturar a cobrar, com si el cobrament es produís automàticament després d'emetre la factura amb només esperar el seu venciment.

Per tant, les empreses han de saber triar assenyadament els futurs clients i controlar els seus clients habituals si volen obtenir una bona rendibilitat dels seus capitals invertits en partides de clients. D'altra banda, una política de crèdits excessivament rigorosa frenarà les vendes i impedirà que l'empresa arribi a la xifra de negocis adequada. L'elecció dels clients i el crèdit que se'ls pot concedir són decisions importants, ja que l'empresa proveïdora ha d'intentar assegurar la bona fi de les operacions comercials i conèixer les utilitats produïdes per cada nova transacció. La gestió integral del crèdit a clients —que constitueix sense cap dubte la part més important del realitzable en l'actiu d'una empresa— és l'àrea de gestió que és responsabilitat exclusiva del credit management. El credit management té assignada la important missió de gestionar adequadament els comptes de clients, transformant-los en disponible i obtenir una bona rendibilitat.

El credit management és una funció encara poc coneguda en el món empresarial, ja que encara no s'ha implantat en la majoria de les petites i mitjanes empreses. Únicament les grans empreses (i no totes) i les companyies multinacionals tenen implantats departaments de credit management dintre de les seves estructures. Així mateix la denominació de credit management serveix per a identificar una activitat que —sota una nova filosofia de gestió i una moderna òptica empresarial— va més enllà de la simple gestió del risc comercial, ja que pretén aconseguir una convergència dels interessos del departament comercial amb els del departament financer i aconseguir un objectiu comú a ambdós: l'augment dels beneficis i l'increment de la rendibilitat de l'empresa.

Per tant el credit management és un concepte molt més ampli que la tradicional gestió de riscos ja que suposa una revolució en la cultura empresarial. La gestió tradicional del risc de crèdit comercial es limitava a comptabilitzar els comptes de clients, a la gestió dels mitjans de cobrament i a perseguir els impagats una vegada que s'havien produït. L'enfocament pu-

rament comptable, estàtic i reactiu caracteritzava aquesta classe de gestió del crèdit de clients, la funció de crèdits es limitava a dur els comptes de clients i a recuperar els impagats que apareixien. Més tard es va produir certa evolució en les funcions de crèdit i així va aparèixer el concepte de prevenció i avaluació del risc de crèdit. En aquest cas, amb la incorporació d'aquesta nova idea, la funció de crèdit també analitzava i avaluava el risc de les operacions comercials i gestionava el risc de clients. No obstant això, l'òptica sota la qual es desenvolupava la funció de crèdit comercial era bàsicament financera i els criteris de tresoreria —els comptes de clients eren vistos solament com una font de cash flow— i de seguretat —no calia córrer cap risc amb les vendes a crèdit— prevalien sobre qualsevol altre aspecte. El departament de riscos comercials estava clarament emmarcat dintre de l'àrea financera, les polítiques de crèdit eren excessivament rigoroses i s'aplicaven criteris molt poc flexibles. En el fons els clients eren considerats com morosos potencials i els procediments de gestió del risc dificultaven les vendes i entorpien la labor dels comercials. El cap de riscos era per als venedors un personatge sinistre que posava impediments en les seves tasques i limitava les seves operacions amb els clients. Aquesta situació —com era lògic— ocasionava freqüents enfrontaments entre el departament financer i el comercial ja que aquest últim considerava al servei de gestió de crèdits com un enemic dins de la pròpia empresa i les disputes eren constants.

La nova percepció del credit management modern pretén superar aquesta visió miop de la gestió del crèdit comercial, incorporant un enfocament més comercial i introduint el concepte de màrqueting en la funció de crèdit a clients. L'objectiu final del credit management és maximitzar les vendes de l'empresa però garantint-ne la bona fi. Per tant, ha d'afavorir la concessió de crèdits a clients en lloc d'obstaculitzar les vendes. El crèdit és en realitat una eina per a augmentar les vendes i obtenir majors beneficis i ha de ser utilitzada de la forma més adequada.

El credit management no pretén eliminar el risc de les operacions comercials amb ajornaments de pagament, sinó avaluar-lo en la seva justa mesura i aprovar les transaccions a crèdit coneixent i assumint el risc que suposen. El risc derivat del crèdit comercial no ha d'espantar les empreses, sinó que ha de ser considerat com un element que, gestionat adequadament, produeix importants utilitats. Per tant, el departament de credit management deixa de ser un servei purament financer per a ocupar un lloc de frontissa entre les funcions comercials i financeres. El credit management ha de ser una frontissa que faciliti la convergència dels interessos de l'àrea comercial amb els de l'àrea de finances, per tant ha de ser el departament financer amb l'òptica més comercial.

El credit management no vol un augment de les vendes a crèdit —i dels comptes de clients— per si sol, sinó que el crèdit a clients sigui rendible per a la companyia. Totes les empreses que adquireixen un bé d'equip fan la inversió amb l'objectiu que aquesta sigui rendible. Per al credit management la inversió en comptes de clients ha de proporcionar rendibilitat a l'empresa. Els comptes de clients formen part d'una massa en continu moviment i són la font principal dels fluxos financers de l'empresa, per això el credit management ha de gestionar aquesta part de l'actiu circulant de forma activa i dinàmica, controlant els saldos vençuts i transformant-los en recursos líquids. Com tot director financer sap, la tresoreria és el combustible que impulsa l'empresa, i la seva gestió és fonamental per a la supervivència, però no cal oblidar que el credit management és la refinaria que produeix diàriament el combustible que necessita la tresoreria.

El management modern preconitza la importància dels fluxos de caixa a les empreses per a assegurar-ne la viabilitat, donant més importància al «cash flow» generat per les empreses que al benefici comptable que obtenen les companyies. De la mateixa forma que fa anys es va introduir en les empreses el concepte d'estoc zero, és a dir, minimitzar les inversions en matèries primeres i components per a la fabricació, el credit management serveix per a aplicar el principi de rebaixar les inversions en crèdits procedents de les vendes de productes o prestacions de serveis. Aquesta reducció no s'ha d'aconseguir disminuint les vendes a crèdit sinó accelerant el procés de cobraments dels saldos vençuts de clients, disminuint el termini mitjà de cobrament, i minimitzant el risc de les operacions a crèdit de manera que el percentatge de crèdits incobrables sigui el més baix possible. A més, mitjançant una correcta gestió proactiva del crèdit comercial és possible recuperar la majoria dels impagats i recobrar els crèdits morosos, evitant que passin a pèrdues per crèdits incobrables.

Referències bibliogràfiques

- BRUNELL, K., JESSELL, K.A. i MCARTY, D.E. (1990) «Cash management practices of small firms» *Journal of Cash Management*, 10 (7), 52-55.
- HEYWOOD, D. (1999) «Treasury issues looking around, looking ahead» *Australian CPA*, 69 (5), 36-37.
- HINES, C.; HURTT, D.N. i LANGSAM, S.A. (2000) «Shopping for cash management services» *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 12 (1), 15-19.
- ITURRALDE, T.; MASEDA, A. i SAN-JOSE, L. (2005) «La gestión de la

- liquidez: necesidades y excedentes de tesorería» Boletín ICE Económico, N° 2834, 7 al 13 de Febrero, 29-41.
- NUÑEZ, T. (2009) «La gestión de las previsiones de tesorería en entornos de incertidumbre» Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, 88, Març/Abril.
- PENNATHUR, A.K. (2001) «Clicks and bricks e-risk management for banks in the age of the Internet» Journal of Banking and Finance, 25, 2103-2123.
- PHILLIPS, A.L. (1998) «Migration of corporate payments from check to electronic format: a report on the current status of payments» Financial Management, 27, winter, 92-105.
- VERNEDA, J.C. (1999) «Los tesoreros gestionan sistemas de tesorería automatizados» ASSET, 22, 7-8.