

Credit management

PERE J. BRACHFIELD
EAE

Resumen

En este trabajo se analiza el impacto del credit management en la gestión del circulante. De este modo, se relacionan las concesiones de préstamos y / o créditos a clientes o deudores con el riesgo de impagos futuros. Adicionalmente se observan las políticas empresariales con respecto a la gestión del realizable a corto plazo y sus posibles implicaciones en el corto plazo.

Palabras Clave

Insolvencias, morosidad, gestión de tesorería, gestión de la liquidez.

1. Introducción

En un marco estrictamente teórico las empresas preferirían efectuar todas sus ventas al contado –las que pueden 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 rea-

lizados revelan que el crédito ya existía 3.500 años A.C. en la antigua Mesopotamia.

Desde el punto de vista etimológico la palabra «crédito» viene del latín concretamente del término «creditum» que significa deuda aunque también se deriva del verbo latino «credere» –credo, creditum– que quiere decir –entre otras cosas– tener confianza en la promesa de alguien al entregarle determinada cosa. El crédito comercial nació hace siglos con la necesidad que ya tuvieron los primeros mercaderes de la historia de vender mercancías a compradores que carecían de dinero contante y sonante. En la actualidad el crédito a clientes se ha extendido como práctica habitual para la comercialización de bienes o servicios.

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.

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 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.

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 cual 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.

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. 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.

2. 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.

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 extrabancaria sin coste. La principal fuente de financiación extrabancaria 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. 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.

La 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:

- 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.
- En segundo lugar el proveedor ofrece mediante el crédito un servicio adicional a sus clientes lo que permite fidelizarlos y asegurar ventas futuras.
- En tercer lugar consigue aumentar su cuota de mercado vendiendo al segmento de compradores que sólo pueden comprar a crédito.
- 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.
- 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.
- 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.

3. La importancia microeconómica y macroeconómica del crédito interempresarial

El crédito interempresarial juega un papel esencial en la economía, puesto que la extrabancarización 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.

4. 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 existe 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. 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. 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 poder hacerlo dentro de —por ejemplo— 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. 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.

5. Principios esenciales 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.

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.

6. 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.

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 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.

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 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.

7. El crédito a clientes como inversión en el activo corriente

Los saldos de clientes son una de las partidas del activo circulante —comprendida dentro del 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 las cuentas de clientes —a veces la más importante— puesto que las cuentas de clientes del realizable representan un elevado porcentaje del activo total de las empresas.

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. Por lo tanto una empresa que haya realizado un volumen importante de transacciones comerciales a crédito tiene una parte muy importante de su activo circulante, constituido por créditos a clientes pendientes de cobro. Esta masa del realizable constituye para muchas empresas su inversión más valiosa, puesto que supone en promedio entre el 25 y el 35 % del activo total en el balance de una empresa industrial, entre el 60 y el 80% en el balance de una empresa comercial —el porcentaje varía según la actividad de la empresa y su sector— y representa entre el 90 y el 95% del activo total si se trata de una empresa de servicios.

Además de una inversión, la masa del activo corriente formada por los derechos de cobro sobre terceros constituye 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 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 sa-

ber 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. Asimismo tampoco es conveniente que una empresa se convierta en el principal proveedor a crédito de un cliente determinado, y hay que evitar que su penetración comercial supere un porcentaje determinado de todas las compras de dicho cliente.

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 —las empresas se preocupan por el riesgo del crédito en épocas de vacas flacas— 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 debido a tres principios básicos de gestión empresarial.

8. Los 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 —es decir en cuentas de clientes— de un balance, suele implicar en la mayoría de los casos —exceptuando las empresas con mucha tesorería que son las menos— 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 entre un 40 y un 50% del valor total de los préstamos básicos obtenidos por las Pymes se utiliza para sufragar los créditos comer-

ciales. 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 con todas las consecuencias y ver mermado 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. En cualquier caso el incremento de las partidas de clientes —y aunque los tipos de interés sean muy bajos— siempre significa para la empresa una disminución de los beneficios y de la rentabilidad empresarial, por lo que las empresas deben gestionar adecuadamente el realizable formado por los derechos de cobro para reducirlo lo máximo que sea posible.

- 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 los 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.

9. Conclusiones

Como ya hemos comentado, ninguna empresa dispone de capitales permanentes, recursos financieros ilimitados o de recursos sin coste para invertirlos en sus actividades. Asimismo muchos empresarios equiparan facturar a cobrar, como si el cobro se produjera automáticamente después de emitir la factura con sólo esperar a su vencimiento.

Por tanto las empresas deben saber elegir sabiamente a los futuros clientes y controlar a sus clientes habituales si quieren obtener una buena rentabilidad de sus capitales invertidos en partidas de clientes. Por otro lado una política de créditos excesivamente rigurosa frenará las ventas e impedirá que la empresa alcance la cifra de negocios adecuada. La elección

de los clientes y el crédito que se les puede conceder son decisiones importantes, puesto que la empresa proveedora ha de intentar asegurar el buen fin de las operaciones comerciales y conocer las utilidades producidas por cada nueva transacción. La gestión integral del crédito a clientes —que constituye sin lugar a dudas la parte más importante del realizable en el activo de una empresa— es el área de gestión que es responsabilidad exclusiva del *credit management*. El *credit management* tiene asignada la importante misión de gestionar adecuadamente las cuentas de clientes, transformándolas en disponible y obteniendo una buena rentabilidad.

El *credit management* es una función aún poco conocida en el mundo empresarial, puesto que todavía no se ha implantado en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas. Únicamente las grandes empresas (y no todas) y las compañías multinacionales tienen implantados departamentos de *credit management* dentro de sus estructuras. 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 de crédito 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 nueva 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.

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.

Referencias bibliográficas

- BRUNELL, K., JESSELL, K.A. y 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. y LANGSAM, S.A. (2000) «Shopping for cash management services» *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 12 (1), 15-19.
- ITURRALDE, T.; MASEDA, A. y 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, Marzo/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.