

# Índice

	<b>Prólogo</b> de Francisco J. López Lubián .....	11
	<b>Introducción</b> de Salvador Molina.....	15
<b>01</b>	<b>El crédito a clientes, un activo con riesgo implícito.</b> Alberto Alonso .....	19
	1. La situación actual en el crédito a clientes .....	19
	2. Condiciones que debe tener el crédito a clientes ....	21
	3. Distintas visiones del crédito a clientes .....	22
	4. El departamento de riesgo de crédito y el gestor de créditos .....	25
<b>02</b>	<b>Establecimiento del límite de riesgo.</b> Manuel Rosa	29
	1. Técnicas para limitar el riesgo cliente .....	31
	1.1. Informes comerciales y detectives privados ....	31
	1.2. Fuentes de información externas .....	32
	1.3. Información exclusiva de detectives .....	38
	1.4. Cuadro de parámetros externos .....	42
	2. Evaluación de la capacidad crediticia del cliente ....	46
	3. La evolución del riesgo con clientes .....	50
<b>03</b>	<b>Selección de nuevos clientes con criterios de riesgo.</b> Íñigo Mato y Antón Alfaya .....	55
	1. Introducción .....	55
	2. La selección de nuevos clientes .....	59
	2.1. Destripando la selección de nuevos clientes ...	59
	2.2. Comparativa de la gestión en entidades financieras, de telecomunicaciones y energéticas .....	68
	3. Conclusiones.....	70

<b>04</b>	<b>La gestión del riesgo de crédito comercial.</b>	
	Guillermo Cabot y Lucas Suárez .....	71
	1. Riesgo, riesgo empresarial y riesgo de crédito comercial .....	71
	2. Ciclo de gestión de riesgo de crédito comercial: admisión, seguimiento y recuperación .....	80
	3. Política de riesgo de crédito comercial .....	90
	4. Gestión avanzada del riesgo de crédito comercial ...	93

<b>05</b>	<b>Lucha contra la morosidad en el marco legal.</b>	
	Gonzalo Quiroga .....	97
	1. Introducción. La Ley 15/2010, de Medidas de lucha contra la morosidad .....	97
	2. Instrumentos de lucha contra la morosidad articulados en la Ley 15/2010 .....	99
	3. Problemática en la aplicación práctica de la Ley 15/2010 .....	103

<b>06</b>	<b>Cobertura del ciclo de clientes. Medidas internas.</b>	
	José Carlos Cuevas .....	109
	1. El ciclo de ventas .....	109
	2. Los medios de pago .....	117
	2.1. Medios de cobro y pago en el mercado doméstico (SEPA) .....	117
	2.2. El pagaré, el cheque y otros medios de cobro y pago en el mercado doméstico .....	121
	2.3. Medios de cobro y pago en el mercado internacional (fuera de SEPA) .....	128
	2.4. Medios de cobro y pago con financiación a medio y largo plazo en el mercado internacional .....	133
	2.5. Otros medios de pago .....	135
	3. El recobro .....	136

<b>07</b>	<b>Cobertura del ciclo de clientes. Medidas externas.</b>	
	Alejandro Lucero .....	141
	1. Catálogo de herramientas y servicios externos .....	142

<b>08</b>	<b>Seguimiento y control del crédito comercial.</b>	
	José Francisco Rosa .....	153
	1. Primer paso: crear una posición específica de control del crédito en la empresa .....	154
	2. Segundo paso: política de crédito .....	154
	3. Tercer paso: crear un departamento de atención al cliente .....	155
	4. Póliza de crédito y compañías de informes comerciales y financieros .....	159
	5. Comité de riesgos .....	160
	6. Normas de procedimiento que desarrollan la política de crédito .....	161
	7. Política de recobros .....	162
	8. Política de morosos. Procedimiento y control. Implicaciones .....	163
	9. Sistemas de información para gestionar atrasos ....	165
<b>09</b>	<b>El seguro de crédito como herramienta integral en la gestión del riesgo de crédito.</b> Marta Juez .....	167
	1. Historia del seguro de crédito .....	168
	2. Fundamentales del seguro de crédito .....	170
	3. Principales coberturas .....	173
	4. Análisis actual del seguro de crédito .....	175
<b>10</b>	<b>El recobro como clave del control de riesgo de clientes.</b> Óscar Rosa .....	179
	1. El impago como fuente de información necesaria. 1.1. El peligro del cliente habitual .....	179 182
	2. Tipologías de impagados y su información .....	184
	3. Efectos positivos de la gestión de impagados .....	202
<b>11</b>	<b>Externalizar, ¿o no?</b> José María García-Bouza .....	201
	1. Principios básicos .....	201
	2. Tipología de actuaciones en la gestión de cobro ...	202
	3. Dilema: internalización frente a externalización. Casuística real por sectores .....	203

12	<b>El <i>contact center</i> como herramienta de gestión amistosa. Raquel Serradilla</b> ..... 209
	1. Tipos de impagos ..... 210
	2. Tipos de acuerdos amistosos ..... 211
	3. Notificaciones por carta o teléfono ..... 212
	4. La tecnología y las personas como soporte en la gestión amistosa de cobro ..... 216
	5. Mejores prácticas y recomendaciones ..... 224
13	<b>Tratamiento de datos de carácter personal en el ciclo del crédito. Normas de privacidad y libre circulación. Carlos Alonso Martínez</b> ..... 229
	1. Supuestos que legitiman el tratamiento ..... 229
	2. Tratamiento de datos excluidos de las normas de privacidad en la concesión del crédito ..... 236
	3. Tratamientos en el ciclo del crédito y cumplimiento de las normas de calidad ..... 237
	4. Cumplimiento del principio de información ..... 239
	5. Cumplimiento del resto de principios de la Ley Orgánica de Protección de Datos ..... 240
	6. Uso de la información de solvencia en tratamientos anteriores ..... 242
	7. Conclusiones ..... 245
	Notas ..... 247
	Epílogo de Javier Fernández Aguado ..... 249
	Galería de autores ..... 253

## Prólogo

Con ocasión del 90 cumpleaños de Peter F. Drucker, *The New York Times* publicó en noviembre de 1999 una entrevista con este conocido autor, en la que rememoraba sus experiencias y opinaba sobre las claves del éxito en la gestión de empresas. En un momento de la entrevista, Drucker comentaba:

«En mi experiencia, el trabajo más importante de un directivo es conseguir un equilibrio entre la urgencia del corto plazo y la sostenibilidad del largo plazo».

Esta afirmación, a modo de testamento intelectual, es como la quintaesencia de muchos años de consultoría, investigación aplicada y docencia, y refleja un aparente dilema que suele aparecer en el trabajo de cualquier directivo. Este dilema se presenta en diversas formas que no siempre se definen y resuelven adecuadamente.

Una forma es cómo conciliar la viabilidad económica a corto plazo con la rentabilidad económica a largo plazo. Por ejemplo, todos tenemos experiencia de nuevas ideas y nuevos negocios que, superada la fase inicial de implantación, conducirían a una situación de increíble rentabilidad en unos años. La lástima es que, para superar esa fase inicial de implantación, se precisaría disponer de una financiación que no es alcanzable.

Bajo otro punto de vista, el viejo profesor Drucker estaba hablando de la dificultad para que haya consistencia entre las decisiones y acciones operativas (del día a día) y las decisiones y acciones estratégicas. También de que ambas se alineen con los objetivos de la empresa, entre los que se incluye su supervivencia.

En efecto, esta tarea no es fácil y puede ser imposible si no se entienden las interrelaciones entre las diversas políticas operativas de la empresa, si no se entiende el proceso por el que se crea valor económico sostenible en la empresa.

Crear valor económico en un negocio es equivalente a crear beneficio económico, y se crea beneficio económico cuando el capital invertido genera una rentabilidad real superior al coste de los recursos empleados. La lógica es muy simple: si se quiere añadir valor a un negocio, hay que tomar decisiones que, en la práctica, creen riqueza; es decir, generen una rentabilidad real que sea mayor que el coste real de los recursos empleados.

El beneficio económico, por tanto, no es sólo beneficio contable, y tiene tres componentes esenciales:

- a) Los flujos de fondos que se generan en el negocio.
- b) Las expectativas sobre el futuro del negocio.
- c) Los riesgos del negocio.

La clave, pues, para tomar decisiones acertadas que creen riqueza real en un negocio es tener en cuenta estos tres componentes del beneficio económico y analizarlos de forma apropiada.

Como es sabido, una fuente de generación de flujos de caja está en las necesidades de fondos por capital circulante o fondo de maniobra. La experiencia muestra que una correcta gestión en este punto puede producir una considerable creación de valor económico en la empresa, que es sostenible en la medida en que los gestores superen la mentalidad de dirigir exclusivamente con referencia a la cuenta de explotación y adopten la de dirigir considerando el impacto de sus decisiones en los flujos de tesorería.

Este cambio de orientación en la gestión sólo se realiza cuando todo el mundo entiende y trata de actuar de acuerdo con los siguientes puntos:

1. Los activos son recursos proporcionados a los gestores para generar valor económico.
2. Estos recursos tienen un coste y, por lo tanto, deben ser financiados.

3. Cualquier activo que no genera valor está siendo gestionado de manera ineficiente.
4. Financiar ineficiencias es un camino seguro de destrucción de valor económico.
5. En consecuencia, la prioridad debe estar en la gestión de los activos para que generen el valor necesario, y no en la financiación de activos ineficientes.

Resulta sorprendente con qué facilidad se olvidan estas ideas básicas en el día a día de las decisiones empresariales. En más de una ocasión, todos hemos oído –o dicho– expresiones del tipo «lo mío es vender», «lo mío es comprar», «producir» o «controlar». Y eso es verdad, pero no toda la verdad, ya que un directivo está para gestionar su área de responsabilidad creando valor; es decir, adecuando el resultado obtenido con los recursos empleados. Estamos, pues, ante uno de los temas esenciales en un enfoque de dirección orientado al valor. Y, como siempre, no basta con tener las ideas claras, sino que hay que saber llevarlas a la práctica, para lo que existen probadas técnicas de gestión, como el *Cash Management*, *Just in Time*, *Credit Scoring*, entre otras.

Desde esta perspectiva, este es un libro que ayuda a entender el proceso de creación de valor, ya que se centra en explicar el ciclo del crédito comercial en la empresa detallando cómo se identifican problemas y los modos de resolverlos. Es un libro con un enfoque micro que tiene en cuenta el relevante papel de la gestión del crédito en la supervivencia de la empresa por ser un elemento fundamental para conseguir que sea viable y rentable; es decir, para que cree valor económico.

Además, es un libro que se centra en cómo mejorar la gestión del circulante sin caer en la trampa de explicar cómo financiar la ineficiencia. En efecto, al mismo tiempo que se busca financiación para los activos a largo plazo es esencial asegurarse que se pretende financiar activos rentables. Para los activos circulantes netos (fondo de maniobra operativo) la clave es financiar sólo los activos que son necesarios para el negocio; es decir, los que son consecuencia de una gestión eficaz. Financiar activos no necesarios (excesivos), fruto de la ineficiencia en su gestión, es una forma de destruir valor económico.

Es de sobra conocido que, durante los últimos años, la continuidad de muchas empresas ha pasado por la negociación de procesos de reestructuración del negocio, tarea a la que ha dedicado buena parte de su tiempo la alta dirección de la empresa. Ciertamente, empresas de sectores muy diversos han sobrevivido –o no– gracias a su capacidad de reestructurar y refinanciar su deuda. Para que estos procesos de reestructuración tengan éxito es vital que se financien activos productivos, activos que generan flujos de caja. Y es igualmente importante que no se financien activos innecesarios, que se minimice la cuantía de activos excesivos.

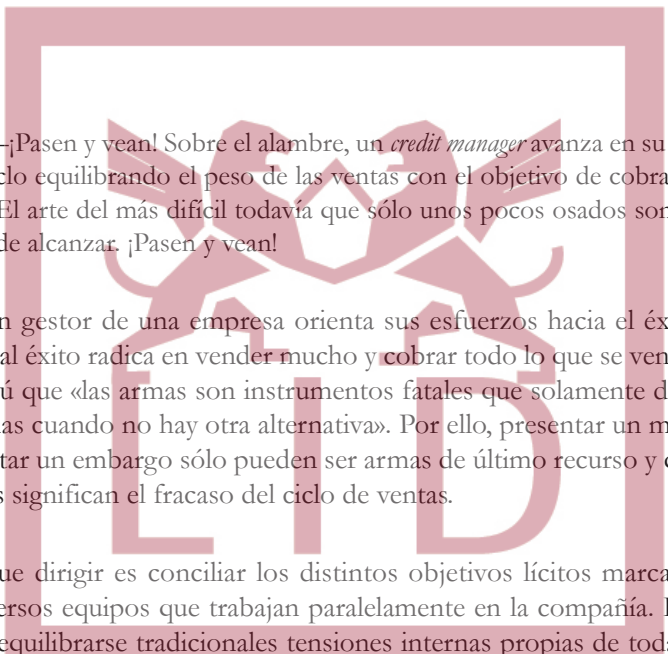
Esta es una regla de oro que si fuese aplicada ayudaría a evitar muchas de las crisis económicas que suelen producirse: antes de plantearnos cómo conseguir financiación para nuestros activos, deberíamos asegurarnos de que pedimos financiar algo que vale la pena, algo en lo que creemos, algo que se gestiona correctamente.

En este libro, el lector interesado encontrará la información necesaria para llevar a la práctica este enfoque de dirección en la empresa.

**Francisco J. López Lubián**  
Director del Departamento de  
Finanzas de IE Business School



## Introducción. La bicicleta del ciclo del crédito comercial



—¡Pasen y vean! Sobre el alambre, un *credit manager* avanza en su monociclo equilibrando el peso de las ventas con el objetivo de cobrarlo todo. El arte del más difícil todavía que sólo unos pocos osados son capaces de alcanzar. ¡Pasen y vean!

El buen gestor de una empresa orienta sus esfuerzos hacia el éxito. Y el principal éxito radica en vender mucho y cobrar todo lo que se vende. Dice Sun Tzú que «las armas son instrumentos fatales que solamente deben ser utilizadas cuando no hay otra alternativa». Por ello, presentar un monitorio o ejecutar un embargo sólo pueden ser armas de último recurso y que en sí mismas significan el fracaso del ciclo de ventas.

Y es que dirigir es conciliar los distintos objetivos lícitos marcados por los diversos equipos que trabajan paralelamente en la compañía. Es decir, deben equilibrarse tradicionales tensiones internas propias de toda corporación: entre el departamento financiero y el de ventas, entre el control de gastos y las inversiones comerciales; entre vender y cobrar.

La relación con el cliente es un difícil arte en el que la información desempeña un papel básico para clasificar y diferenciar a los clientes. Este conocimiento es puesto a disposición del área comercial para facilitar ventas cruzadas o mejorar la atención del cliente. Y también orienta la gestión administrativa y financiera para derribar barreras en el sistema de pagos y facilitar mejores ventas, a la vez que servirá para priorizar el cobro de aquellos clientes en alerta, acortar sus plazos y exigir nuevas garantías.

La empresa, pues, gestiona dos grandes ejes de relación con su cliente: el que generan nuevos usuarios y nuevas ventas sobre la cartera de los que ya lo son y el de aquellos involucrados en la relación de servicio, logística, administrativa, contable y de cobros. Es lo que tradicionalmente se ha explicado con la imagen del mostrador (*front office*) y la trastienda (*back office*).

Muchas grandes organizaciones entienden hoy que, al igual que el cliente es uno, la relación con el cliente debe ser también unívoca. En estas entidades ha emergido la figura del director de cuentas o responsable de relación con clientes. De él dependen los dos grandes ciclos de la empresa: el ciclo de ventas (de relación con los clientes) y el ciclo del crédito comercial (de control del crédito, seguimiento y cobros). Es decir, una nueva dirección con dos riendas en sus manos: la comercial y la de crédito (finanzas). Con estas dos riendas, el director de cuentas o el responsable de relación con clientes sabe mejor cuándo aflojar la marcha o lanzar los caballos al galope y puede discriminar (según la información de una herramienta de gestión de relación con clientes como el CRM o ERP) distintas categorías o clasificaciones de clientes para atender de manera distinta a clientes que son, en sí mismos, diferentes. Ahí radica su eficiencia.

La independencia del gestor de riesgos o gestor de créditos (*credit manager*) queda así reforzada por un nuevo modelo que exige una implicación con los objetivos de relación con el cliente que prioriza la venta, pero sólo aquella venta que se puede cobrar.

A finales del siglo XX ya existían corporaciones financieras y de distribución (*retail*) en el mundo anglosajón (Reino Unido y Estados Unidos) que, con esta visión mixta de ventas + cobros, afinaban sus estrategias con acciones comerciales en las que discriminaban previamente en sus bases de datos de contacto a aquellos clientes que no pasaban el *scoring* de riesgos (filtro de puntuación en función de criterios de insolvencia y nivel crediticio), y que completaban este primer filtro con otros tradicionales del marketing de ventas: hábitos de consumo, perfil familiar, edad, nivel de ingresos, entre otros.

Así pues, el ciclo de crédito comercial en una empresa debe ser establecido por la dirección general dentro de su política de riesgos y de su política comercial, pero delegando su seguimiento en una figura ideal que pedalee en un bicicleta (bicicleta) que sume la rueda de la relación comercial y atención al cliente con esa otra rueda del control del crédito y cobros.

Llevar el equilibrio sobre un monociclo es sólo posible si contamos con un gran equilibrista de circo que basado en su experiencia, aptitudes y buena estrella sea capaz de ir equilibrando tensiones puntuales con los clientes y tensiones internas permanentes entre los distintos departamentos relacionados con el cliente: ventas, producción, distribución, administración y finanzas.

Foro ECOFIN propone mejorar la estabilidad con un modelo de gestión basado en esta bicicleta de relación con el cliente que aúne los intereses de la empresa en materia de ventas y en materia de cobros: el ciclo del crédito comercial. Es una sobrecarga para el director general o una delegación de competencias en ese nuevo director de clientes.

No es bueno dejar el negocio en manos de un funámbulo sentado en un monociclo de difícil equilibrio.

## 1. El ciclo del circulante

La financiación del circulante en una empresa es fundamental para aminorar las necesidades de apalancamiento financiero. Y en gran medida van a derivar del correcto ejercicio del control del ciclo de explotación al que algunos autores denominan como ciclo de maduración, ciclo a corto plazo, ciclo del ejercicio o ciclo comercial. En resumen, el ciclo que se inicia cuando aportamos un bien o servicio a nuestro cliente y que se cierra cuando este abona en nuestra cuenta el valor económico facturado que compensa nuestra inversión previa en recursos y elaboración.

Otros dos conceptos van ligados a esta gestión del circulante: el período medio de maduración y el ciclo de caja. La reducción del ciclo de caja permite generar liquidez y disminuir endeudamiento. De ahí la importancia de la misión del gestor de créditos en agilizar el proceso de cobros de los saldos vencidos de clientes, disminuyendo el período medio de cobro y minimizando el riesgo de las operaciones a crédito de forma que el porcentaje de créditos incobrables sea el menor posible.

El período medio de maduración es el período de tiempo en días que por término medio tarda una empresa en llevar a cabo el ciclo operativo de su actividad. En otras palabras, la duración media calculada en días de su ciclo de explotación. Siguiendo con la imagen de la bicicleta, el período medio de maduración es el tiempo que tarda el activo circulante en dar una vuelta a su rueda.

Por ello también se habla de que es el ciclo de maduración del negocio; desde que el dinero sale de caja para comprar materias primas hasta que retorna con las plusvalías del cobro. Y este ciclo de maduración de la actividad determina las necesidades de financiación del circulante y, por ende, de la empresa en su actividad ordinaria.

Este fondo de maniobra puede ser financiado por bancos o por la propia caja. Ello dependerá de la política comercial y de créditos de la entidad: pago anticipado o financiado, a la entrega o a crédito, con prepagos o con garantías. Todo depende de la actividad y de la diferenciación competitiva que la dirección quiera aportar.

Como las empresas no pagan al contado sus compras a proveedores, obtienen de estos un crédito comercial para financiar su circulante al retrasar su abono: domiciliaciones, pagarés, letras, pagos parciales y diferidos. Así que el tiempo que transcurre desde las compras de materias primas para su ciclo de explotación hasta el retorno de la inversión exige una financiación del ciclo de explotación. Y ahí es donde hay que estimar el ciclo de caja (período medio de maduración financiero) para resolver sus necesidades de tesorería.

La bicicleta del gestor de clientes y de crédito comercial debe circular entre estos dos arcones –el período medio de maduración y el ciclo de caja– para así financiar el circulante (la actividad de la empresa) y generar liquidez.

Una bicicleta (crédito) bien engrasa genera un circulante (recursos financieros) que permite avanzar a la empresa (ventas y beneficio).

Si la bicicleta pincha por fallidos y mala gestión del ciclo de cobros y pagos, la marcha de la empresa se frena y se resiente. Aquí está la grandeza de la buena gestión del ciclo de crédito comercial como verdadero eje de la buena gestión empresarial.

**Salvador Molina**

Presidente del Foro ECOFIN y ex secretario general  
de la Asociación de Gerentes de Crédito (AGC)

# 01

## El crédito a clientes, un activo con riesgo implícito

Alberto Alonso

En el mundo empresarial, uno de los activos más valiosos son los clientes. Es casi el único activo que hace realmente a la empresa diferente a otras organizaciones. Los productos están dejando de ser el eje de las estrategias corporativas porque son copiables rápidamente; han pasado a ser *commodities*, un artículo cualquiera, y el cliente se ha convertido en el mayor activo de cualquier empresa. La manera de consolidar la relación con los clientes y cómo evolucione en el tiempo será clave para la generación de valor.

Otro de los activos principales, que tiene un empresario, es su capacidad para financiar a sus clientes y financiarse a sí mismo, ya sea por autofinanciación o a través de la obtención de recursos financieros ajenos. No hay que olvidar que el crédito está en el ADN de todas las actividades empresariales, sean del sector que sean. El crédito es la sangre de nuestro sistema capitalista, es uno de los pilares de la inversión, y sin él, la actividad empresarial tiende a estancarse y está abocada a no poder desarrollarse.

Por tanto, el crédito a clientes es un activo, ya que es una de las formas de poder aportar soluciones con valor para el cliente, de facilitar que contrate un servicio o adquiera un producto; en definitiva, vincularle más.

### 1. La situación actual en el crédito a clientes

El crédito comercial no debe ser el punto principal en nuestra relación con los clientes. Conceder crédito es invertir en ese importante activo que es el cliente, pero implica una mayor necesidad financiera y se puede convertir

en un arma de doble filo. Hay que comprender que la base del crédito a los clientes es la confianza, y esta tiene que estar construida sobre planteamientos creíbles de capacidad de cobro y de asunción de riesgo en cada caso. No podemos basar nuestras decisiones de crédito a clientes en una visión comercial pura para facturar más, ya que puede llevarnos a situaciones muy delicadas en nuestra estructura financiera. Sólo hay que ver el amplio número de compañías que durante la crisis financiera de los últimos años ha sucumbido ante la imposibilidad de atender a sus obligaciones financieras y a sus pagos por tener una considerable cantidad de impagos entre sus clientes o de retrasos relevantes en sus períodos medios de cobros.

Entendiendo esto, vemos la imperiosa necesidad de construir un marco de fidelidad y confianza con el cliente centrado en otras características diferenciadoras relacionadas con el servicio o el producto, no sólo por vinculación de crédito o precio; si no, convertiremos nuestra actividad empresarial en un negocio puramente financiero que sufrirá irremediamente fuertes tensiones en los momentos en que haya crisis financieras. Por lo tanto, el crédito a clientes es un activo, aunque con un riesgo implícito a vigilar y gestionar de forma continuada.

Otras de las cuestiones que afectan directamente al crédito comercial son la oferta y los hábitos del mercado. Estas características van a marcar de forma importante la política comercial y de gestión del crédito a clientes. Por ello es relevante que podamos influir en el mercado directamente, o a través de acuerdos con otros competidores o por asociaciones sectoriales, para poder establecer unas líneas coherentes de crédito comercial dentro de una competencia de libre mercado.

Adicionalmente, no hay que olvidar que el crédito a los clientes está muy influenciado por la capacidad financiera de las empresas en cada situación de mercado y en cada región por las fuertes diferencias estructurales que hay. En la actualidad estamos viviendo uno de los momentos más expansivos de política monetaria de la historia por parte de los bancos centrales, pero esta realidad se refleja de forma diferente según los países y las regiones en donde se desarrolle la actividad.

En el mundo occidental existen principalmente dos tipos de sistemas financieros desarrollados: uno, el anglosajón (Estados Unidos y Reino Unido), donde hay un predominio de los mercados de capitales, y otro en la eurozona y Japón, donde hay una preponderancia de la intermediación bancaria.

En la cultura financiera anglosajona el peso del apalancamiento bancario no alcanza el 35% de los recursos financieros totales de las empresas. Sin embargo, en el resto occidental, la bancarización es muy importante y llega a uno de sus máximos en España, donde el peso de la financiación bancaria representa casi el 80% del total de los recursos externos de las empresas. Esto conlleva que nuestras pymes dependan en gran medida del crédito del sistema bancario, y no tanto de los mercados de capitales, con lo cual hay una mayor dependencia bilateral, y si los bancos no dan crédito, el sistema económico se estrangula.

En España se ha reducido en los últimos años la concesión de crédito a las pymes de forma ostensible. Esta situación ha sido provocada por la unión de varios factores. Por un lado, la crisis ha elevado de forma importante la morosidad en las entidades financieras al exigir provisiones adicionales, aumentadas estas por las exigencias del Banco de España, el Banco Central Europeo (BCE) y los nuevos requisitos de los acuerdos de Basilea (Banco Internacional de Pagos). Y, por otro lado, ha habido un claro efecto *crowding out* (efecto expulsión en el acceso al crédito del sector privado), provocado por el crecimiento del déficit del Estado y las consiguientes emisiones de deuda pública que han absorbido los recursos de las entidades financieras.

La primera lección de esta fuerte crisis es que los criterios de análisis de riesgo se han quedado obsoletos. Hay que ir hacia un mayor análisis del futuro negocio, del valor real que crean las empresas y de los flujos de caja que tendrá la empresa con su posicionamiento, mirando menos el retrovisor y midiendo más las posibilidades a futuro.

Asimismo es necesario cambiar de sistema, ir hacia un sistema más equilibrado, en el que los mercados de capitales tengan mayor peso, reduciendo los costes de emisión de deuda de las empresas y teniendo sistemas de control y auditoría que den más seguridad a los inversores financieros, haciendo posible que las pymes puedan acudir directamente a los mercados.

## **2. Condiciones que debe tener el crédito a clientes**

El crédito a clientes debe ser conocido (información suficiente sobre el cliente y su situación), asumido (decisión objetiva después del estudio del cliente) y controlado (gestión de cobro y seguimiento de la situación de los clientes). Si carece de alguna de estas tres condiciones, podemos tener una situación delicada en el medio plazo en la empresa.

Las operaciones de crédito a clientes no son homogéneas. Hay algunas que están planificadas y están incluidas en una estrategia comercial, y otras que vienen sobrevenidas de una negociación comercial particular con el cliente. Tanto en un caso como en el otro, tenemos que tener en cuenta los puntos clave en la concesión de los créditos comerciales y establecer límites de crédito:

1. Estimar el límite por un método cuantitativo que se pueda monitorizar y se realicen revisiones periódicas, aunque además se tengan en cuenta cuestiones cualitativas relevantes para llegar a un resultado global lo más óptimo posible.
2. Que el estudio de la operación de crédito, la decisión del límite de riesgo y la gestión de cobro sea realizado por otro departamento diferente y autónomo del comercial.
3. Que haya relación coherente entre el método de pago utilizado y el plazo de cobro.
4. Tener un equilibrio entre crédito comercial y el volumen de ventas a ese cliente.

El límite del crédito comercial estará influenciado por la estrategia corporativa, las peticiones del cliente, los hábitos del mercado, la necesidad del departamento comercial de cumplir objetivos, el peso de dicho departamento comercial en el comité de dirección y su posición en relación con el departamento comercial.

### **3. Distintas visiones del crédito a clientes**

El crédito a clientes tiene una doble acepción que dependerá de para qué y quién la utilice. Por un lado, es un activo y, por otro lado, es un riesgo, y esto lleva a que haya dos visiones en las empresas especialmente divergentes en ciertos momentos: la visión comercial y la visión financiera. Esto hace que sea muy importante establecer una líneas estratégicas muy bien definidas con una visión global teniendo en cuenta aspectos comerciales, económico-financieros, situación de la oferta y de la competencia, formas de pago, situación de las fuentes de financiación, cadenas de suministros y condiciones de entrega, entre otras cuestiones, dependiendo del sector y el momento en que nos encontremos.



En el día a día hay que tener muy clara la política de gestión de crédito a clientes tanto externamente como internamente para que no haya decisiones erróneas y contrapuestas que puedan producir efectos negativos en el futuro. Hay que comunicar correctamente al cliente los criterios de crédito comercial que haya y lo que puede esperar en este sentido en el futuro. Lo primero que tenemos que evitar es generar expectativas que no podamos cumplir porque sería el inicio de la pérdida de la confianza de los clientes.

Si analizamos la divergencia de visión en torno a la gestión del crédito comercial que hay entre el departamento comercial y el departamento financiero, es totalmente entendible y razonable, ya que sus motivaciones son muy diferentes, aunque en la globalidad ambos quieren que la empresa tenga un buen desarrollo.

La visión de las personas que forman parte del departamento comercial suele estar muy motivada por su retribución variable según los niveles que se alcancen de facturación o de crecimiento en clientes. Por lo tanto, intentarán aportar todas las facilidades posibles a los clientes para que puedan adquirir el producto o el servicio, y una de ellas es el crédito comercial. La filosofía es clara: hay que ayudar a los clientes para que puedan consumir. La venta está por encima del cobro, esto ya se gestionará más tarde por otro departamento. El comercial sabe que tienen que dar a los clientes las mismas facilidades o más que la competencia si se quiere tener éxito en la venta. Hay que cuidar la relación con el cliente por encima de todo. Los clientes son el mejor activo de la empresa. Además, contablemente, a la partida de clientes en el balance se le presupone un nivel de liquidez muy relevante, casi sólo por detrás de las posiciones de tesorería. Por eso se denomina activo realizable, aunque en esta última crisis se ha puesto en entredicho esta alta consideración de que sea una partida tan líquida y ha sido un dolor de cabeza constante para muchas compañías.

Por el contrario, la visión de los financieros suele estar muy influida por el coste de financiación de las ventas y el nivel de morosidad de los clientes en curso. Generalmente sus objetivos son optimizar el coste financiero en la empresa y evitar tensiones financieras en el ciclo de maduración del negocio, especialmente intentando mejorar el diferencial entre el período medio de cobro y el período medio de pago. Las principales ideas que suelen estar

inmersas en un departamento financiero son que la venta no se termina hasta que no se cobra, que el coste financiero del crédito comercial y de las facilidades de pago hay que repercutirlo al cliente y que el equipo comercial debe estar totalmente implicado en el cobro de las ventas realizadas.

La visión financiera adquiere más importancia en momentos de crisis, especialmente cuando esta tiene orígenes financieros o de restricciones de liquidez. Y la visión comercial adquiere más preponderancia cuando el ciclo económico toma velocidad y la competencia aprieta o cuando, en un entorno muy plano de crecimiento, hace falta estimular las ventas porque la tarta comercial a repartir es más escasa.

También es necesario saber gestionar los roces o los momentos de tensión que suelen surgir en las empresas entre ambos departamentos por esa diferente visión. Hay una cierta idea estructural en los departamentos comerciales, según la cual piensan que el departamento de gestión de créditos a clientes y la política estratégica en esta cuestión se han implantado para controlarles y supervisarles, y por ello suelen tener una actitud defensiva desde un primer momento. Y, por otro lado, los departamentos de riesgos o departamentos financieros tienen la idea de que los departamentos comerciales son poco rigurosos, poseen un bajo nivel de colaboración interna y están motivados especialmente por el beneficio personal con su margen en la venta.

Es evidente que ambas visiones son necesarias en una empresa, pero ¿cómo gestionar el equilibrio entre ambos departamentos? Hacer prevalecer la visión comercial puede llevar a asumir unos niveles de riesgo que lleguen a poner en peligro no sólo la relación comercial, sino la situación financiera estructural de la empresa. Pero si es la visión financiera la que tiene preponderancia, puede ponerse en peligro el desarrollo comercial y el crecimiento de la empresa por el exceso de prudencia en este tema. La solución a este conflicto pasa por varias actuaciones desde la dirección general de la empresa:

- Establecer una política de riesgo de crédito con líneas estratégicas y de actuación muy claras.
- Crear un área independiente, un departamento de riesgo de crédito.

- Dotarse de un responsable del departamento de riesgo de crédito, un gestor de créditos (*credit manager*) que reporte a la dirección general para que sea árbitro entre ambos departamentos, ejecute la política estratégica de gestión de crédito en la compañía y pueda realizar su trabajo con independencia.

## 4. El departamento de riesgo de crédito y el gestor de créditos

Los acontecimientos que hemos vivido durante los últimos años y la exigencia de la parte financiera en la gestión empresarial provoca que haya que desarrollar nuevos perfiles profesionales y departamentales en las empresas para poder gestionar los nuevos retos.

Además de esto, en el desarrollo comercial es vital el crédito a clientes y hay que intentar gestionarlo desde el equilibrio interior-exterior.

Por ello se crea el departamento de riesgo de crédito con el objetivo de que ejecute y gestione las políticas de riesgo crediticio marcadas por la dirección de la empresa.

El departamento de riesgo de crédito de las empresas incorpora estas funciones:

- a) Es el departamento que marca el equilibrio entre la visión comercial y la visión financiera del riesgo de crédito.
- b) Comunica las normas y las líneas principales en la gestión de riesgo de crédito al resto de la empresa para que haya una estrategia común comprendida por todos.
- c) Define la política global de riesgo de crédito de la empresa.
- d) Aplica la política de riesgos aprobada por la empresa y sus procedimientos.
- e) Implanta un modelo de medición y control del riesgo de crédito asumido.
- f) Organiza el comité de riesgo de crédito para tomar decisiones en operaciones especiales, bien porque haya conflicto de intereses entre los intervinientes, por disparidad de criterios o por montos muy elevados.

Por otro lado, la función del responsable del departamento del riesgo de crédito, el gestor de créditos es multidisciplinar tanto en conocimientos como en actitudes personales. Debe ser una persona empática para poder tener buenas relaciones interdepartamentales, ordenada y coherente con el fin de respetar los criterios marcados desde la dirección, así como un gran negociador para que los conflictos se puedan resolver lo antes posible. Algunas de las características que se piden a un perfil profesional para ser gestor de créditos son estas:

- Experiencia y amplios conocimientos en finanzas y en las diferentes formas de financiación.
- Conocimiento de las principales técnicas de desarrollo comercial en la actualidad y de la construcción de los productos de marketing para poder captar clientes.
- Formación jurídica general, ya que debe tener muy clara la situación corporativa desde el punto de vista mercantil y controlar los medios de cobro, coberturas de riesgos, y cómo se realizan los sistemas de afianzamiento (avales y garantías reales y personales).
- Experiencia y formación en Derecho procesal, en procesos judiciales y en las diferentes operaciones corporativas posibles.

Las labores y responsabilidades principales del gestor de créditos son:

- Proponer la política de riesgo de crédito y llevarla adelante día a día.
- Reportar directamente al director general con la misma autoridad que el resto de los directores.
- Coordinar todos los departamentos en todo lo concerniente al riesgo de crédito.
- Anticipar cambios ante tendencias futuras que puedan afectar a la política de riesgo de crédito y preparar a la compañía ante posibles operaciones corporativas que puedan modificar la situación crediticia.
- Subcontratar los servicios de crédito y cobro a través de empresas especializadas.

- Proponer al director financiero o al comité de dirección las coberturas de riesgos oportunas para defender el equilibrio financiero corporativo.

Para concluir este capítulo quiero proponer la siguiente reflexión sobre las tendencias en la gestión de crédito a clientes que se están desarrollándose actualmente: el producto ya no es lo principal, sino el servicio al cliente. Se ha instaurado una nueva relación entre empresa y cliente mucho más transparente y más implicada que la que había hasta ahora para que el cliente tenga un nivel de satisfacción alto.

Por esta razón hay que asignar un gestor a cada cliente en todo lo referente a su riesgo de crédito con el objetivo de que comprenda y tenga más sensibilidad de las necesidades en este sentido del cliente. De este modo la empresa contará con más información sobre la evolución de sus clientes y así las decisiones sobre el crédito comercial serán más coherentes y cercanas a la realidad.

También estamos y tendemos a un mundo mucho más globalizado y conectado en el que hay exceso de información alrededor del cliente. Hay muchos impactos de diferentes productos y servicios, por lo que hay que innovar y mejorar el marketing de forma continua.

Debemos estudiar más las tendencias de los consumidores a través de sus comportamientos, cómo varían cada poco tiempo y cómo las nuevas vías de información y comunicación, como las redes sociales o internet, influyen en los hábitos de consumo. Es el tiempo de la omnicanalidad en la relación con el cliente.