

Gestión del riesgo, cobro y recobro: la herramienta para labrarnos un camino hacia futuro en el contexto actual.



Xavier Navarro

xnavarro@navarroconsultores.com

16 de Mayo de 2011

Artículo

Como hemos ido repitiendo hasta la saciedad desde 2007, una de las claves para “poder permanecer cuando todo esto acabe”, es la **gestión de la tesorería**.

Las empresas acaban cerrando porque no tienen tesorería para afrontar sus pagos.

Gestionar adecuadamente la tesorería implica, entre otras cosas, tener un buen procedimiento gestión del riesgo, cobro y recobro que nos permita disponer de los ingresos derivados de nuestra actividad económica lo antes posible.

En el entramado empresarial que tenemos en la Comunidad Valencia, Pymes y Mircropymes en su gran mayoría, la gestión del cobro y el recobro se ha vuelto crítico.

Según comentaba no hace mucho un alto directivo de una empresa de crédito, *la Comunidad Valenciana es la región de España con más empresas con un alto riesgo de impagar*. De hecho, según un informe publicado de riesgos de los pagos, *el 20% de las empresas que operan en la Comunitat están al borde de convertirse en morosos por no poder cumplir con los pagos a sus proveedores*.

Este informe también revela que podría llegar a producirse un efecto bola de nieve en el que ese 20% puede arrastrar hasta un 48% de las mercantiles a verse obligados a impagar.

Esto es un dato a tener en cuenta viendo el contexto en el que se mueven todas las empresas: desde hace tiempo tienen el crédito cerrado.

Por ello, como mecanismo de defensa para poder evitar esta desagradable situación, las empresas (ahora más que nunca) deben centrarse en este pilar fundamental que es la gestión del riesgo, cobro y recobro.

En este momento, aparecen varias preguntas que deben contestarse: ¿Qué es un procedimiento de riesgo, cobro y recobro? ¿Quién debe encargarse del mismo? ¿Cuál es la mejor manera de actuar?

Llamamos procedimiento de riesgo, cobro y recobro al documento escrito que recoge el conjunto de actuaciones que realiza una empresa desde que se decide formalizar un pedido a un cliente (gestión del riesgo) hasta conseguir el cobro de la factura emitida por dicho pedido en el tiempo y la forma acordados. Este documento recoge también la manera de actuar de la empresa si se produce algún vencido (no se ha pagado la factura una vez llega su vencimiento), la manera de actuar cuando el cliente se convierte en “de dudoso cobro” (ha pasado un tiempo prudencial desde que la factura ha vencido, se está actuando sobre el cobro y no se ven perspectivas de que fructifique) y por último los pasos a seguir cuando éste se convierte en un incobrable o fallido (se tiene certeza que no se va a recuperar el importe de la factura, a pesar que ya se han empleado acciones con este fin).

Ante esta segunda pregunta, la de quién debe encargarse del riesgo, cobro y recobro, la respuesta es bien sencilla: TODA la empresa.

Todos los departamentos de la empresa han de ser responsables en la gestión del cobro, cada uno implicado hasta donde se determine (dentro del propio procedimiento) que le compete.

Referente a cuál es la mejor forma de actuar, no existe una fórmula matemática que nos resuelva esta incógnita. Sólo podemos decir que la mejor forma de actuar es seguir el procedimiento de actuación que cada

empresa entienda que más le conviene, el cuál debe describir PASO A PASO la manera de actuar. Es decir, desde que se tiene el primer contacto con el cliente hasta que, de alguna manera, se cobra la factura, contemplando TODAS y cada una de las posibles casuísticas que se pueden darse en el proceso.

Nuestro objetivo fundamental es **convertir a la empresa en una maquinaria perfectamente engrasada para gestionar los cobros**. No nos podemos permitir ni la más mínima fisura en este aspecto, puesto que las consecuencias pueden llegar a ser desastrosas.

Para poder desarrollar un buen procedimiento riesgos y de gestión de cobros y recobros, debemos contemplar todos los flujos que se producen desde el contacto con el cliente o posible cliente hasta que se ingrese el importe de la factura.

Cabría destacar la necesidad de distinguir entre un posible cliente y un cliente de "toda la vida". Sabemos (o mejor dicho creemos que sabemos) que un cliente "de toda la vida", al cuál conocemos de muchos años de relaciones comerciales, no nos va a fallar. Mientras que al tener desconocimiento del posible cliente, tenemos esa incertidumbre lógica sobre qué va a pasar.

Este seguramente sea uno de los primeros errores que se puedan cometer: Clasificar a los clientes como "de toda la vida" o posibles clientes (en cuanto a gestión del riesgo se refiere). Desde Navarro Consultores, pensamos que el pagar o no pagar a un proveedor no depende muchas veces de la mala fe del cliente, sino de las circunstancias en las que se ve envuelto.

Por ello, tanto el cliente de toda la vida como el posible cliente pueden verse en situaciones que no faciliten el pago. También es cierto, y eso también debe tenerse en cuenta que existe un histórico en el cliente que conocemos y eso ha de tenerse en cuenta. Ha de tenerse en cuenta, desde luego, pero esto no nos libera del riesgo del impago. Existe una máxima que es: Todos los clientes pagan hasta que dejan de hacerlo.

Por ello, defendemos que existe un tratamiento previo que sí debe diferenciarse de un cliente actual o de un posible cliente. Pero no por ello, debemos dejar de gestionar el riesgo de ambos.

Hoy en día, dada la incertidumbre que existe, la empresa no debería tomar decisiones de a quién vender sin tener un mínimo de información de la empresa: Si ha presentado cuentas, si ha tenido beneficios o no, número de trabajadores, fecha de constitución de la misma, etc.

Son unos mínimos que nos pueden ayudar a “valorar” la solvencia del cliente.

Tenemos que pensar que un procedimiento de gestión del riesgo, del cobro y el recobro persigue dos objetivos fundamentales: Un primer objetivo preventivo (intentar minimizar las posibles insolvencias) y un segundo objetivo correctivo (intentar maximizar el cobro de esas insolvencias que se han producido, para minimizar el número de fallidos).

Anteriormente comentábamos que esto era responsabilidad de toda la empresa. Efectivamente lo es, puesto que el departamento comercial no podrá vender a ningún cliente que el departamento de administración no autorice y el departamento de administración no podrá autorizar la venta a ningún cliente si el departamento comercial no aporta la información necesaria para que puedan tomar decisiones. Esto en cuanto a la parte preventiva, es decir: Gestionar el riesgo.

Referente a la parte correctiva, sucede exactamente lo mismo. Será el departamento de administración que haga un primer seguimiento de la situación de todas y cada una de las facturas y siendo el departamento comercial el que, al ser el que hace de interlocutor con el del cliente, mantenga los contactos con el mismo para poder llevar a buen término el cobro de cada una de ellas.

En este aspecto, sobre quién debe interlocutar con el cliente, existen dos opiniones:

1. Ha de ser el departamento de administración quién hable con el cliente y haga cierta “presión” sobre el mismo. Con el objetivo de no tensar la relación del comercial con el cliente.
2. Ha de ser el propio comercial quién haga esa presión sobre el cliente, puesto que él es el que ha llegado acuerdos con el mismo. El objetivo es evitar el posible “foreo” al que puede someter el cliente al

departamento de administración con la cantinela de “hablé con el comercial y me dijo que...”.

Como hemos visto, ambas vertientes tienen sus ventajas y sus inconvenientes por lo que en la elaboración del procedimiento debería intentarse buscar la mejor opción, que dependiendo de la realidad de la empresa podría ser la primera, la segunda o una combinación de ambas.

Es importante remarcar, que no existe un procedimiento de cobro estándar, sino que cada empresa deberá adecuar el suyo a su realidad y a la de su sector.

¿Qué cosas deberíamos tener en cuenta para elaborar un procedimiento de Gestión de riesgos, cobros y recobros?

- ✓ Datos necesarios del cliente para poder valorar el riesgo del mismo.
- ✓ Determinar la información requerida por el departamento de administración para poder validar la operación.
- ✓ Determinar los criterios que permitirán al departamento poder validar la operación.
- ✓ Elaborar un diagrama con los flujos de los procesos (desde que se cursa el pedido hasta que se ingresa el importe) teniendo en cuenta toda la posible casuística que se pueda llegar a dar.
- ✓ Determinar los responsables en cada uno de esos procesos, teniendo en cuenta la información que se necesita y quién ha de aportarla.
- ✓ Implicar a toda la empresa en esta responsabilidad.

Debemos tener en cuenta que un procedimiento de riesgos, cobros y recobros ha de ser un documento vivo, esto quiere decir que conforme se detecte cualquier aspecto que nos permita mejorar el mismo, se debería incluir sin la mayor dilación.

Recordemos: Esta es una herramienta que nos va a ayudar a “seguir estando”.

Una de las claves del éxito de esta herramienta, es que si la diseñamos correctamente, es decir, que si perseguimos el cobro desde un principio, vamos a mejorar nuestro plazo medio de cobro real (que por desgracia no suele coincidir con el que la empresa quiere) y por lo tanto, podremos disminuir la cuantía de clientes de dudoso cobro.

Al disminuir sobre los de dudoso cobro, estamos actuando sobre los incobrables o fallidos y por lo tanto estamos mejorando aquello que hemos dicho al principio que es fundamental para poder permanecer cuando todo esto acabe: **La Tesorería**.

Al igual que anteriormente decíamos que no pensamos por principio en la mala fe de los clientes que llegan a impagar, sino que son las circunstancias las que en general hacen que cometan impagos, es necesario decir también que el cliente cuando puede pagar, suele hacerlo.

Por ello: Cobraré antes el que más insista y el que lo haga de una manera más profesional.

Como ejemplo claro de que esto es posible, funciona y que aporta valor a la empresa, comentaré que un cliente nuestro, desde que está trabajando de manera organizada esta área (ha elaborado un procedimiento de riesgos, cobro y recobro) sus cifras de incobrables han disminuido de una 8% a un 2%.

Las claves de la empresa han sido: Gestionar el riesgo con los clientes (seleccionar adecuadamente cada uno de ellos), implicación de la empresa en el seguimiento de los cobros, organización, constancia, anticipándose a los vencidos, evitando los clientes de dudoso cobro y por lo tanto reduciendo el número de incobrables.

Es decir, tener en cuenta tanto acciones preventivas como correctivas en el procedimiento de riesgos, cobro y recobro.

Extrapolando los números de nuestro cliente a nuestra realidad, pensemos todo lo que se podría hacer con esa tesorería.

Sobre la empresa

Navarro consultores es una empresa de consultoría especializada en las áreas de **Dirección General y Comercial**, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con **Navarro consultores**:

Dirección postal:

C./ Pintor Sorolla, 19, 6º, 11ª.
46002 Valencia (Valencia - España).

Teléfono: 96 353 03 28

Fax: 96 353 07 41

Correo electrónico:

navarroconsultores@navarroconsultores.com

Sitio Web:

<http://www.navarroconsultores.com>