

Lo que antes llamábamos “GESTIÓN DEL COBRO” hoy debe convertirse en una PROFUNDA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS VENTAS A LOS CLIENTES (I)

23 de agosto de 2022



Xavier Navarro Carrascosa

xnavarro@navarroconsultores.com

Artículo

Nota sobre este artículo: Cuando empecé a escribirlo no era realmente consciente de TODO el contenido que podía incluir, por este motivo, una vez concluido, he decidido dividirlo en dos bloques: Una primera parte (esta), que nos habla sobre la importancia de una buena gestión financiera de las ventas y lo que deberíamos tener en cuenta para hacerlo de una manera adecuada; y una segunda (en los próximos días) que tratará sobre cómo desarrollar una protocolo de gestión del crédito, del riesgo, del cobro y del recobro adecuado que nos ayude a mejorar la tesorería de la nuestra empresa.

LA VERDADERA CAUSA DE FRACASO Y CIERRE DE LAS EMPRESAS

No hay empresa que cierre exclusivamente por tener poca gama en sus catálogos de productos, o por costes de producción elevados, o por diseños anticuados, o por precios de venta por encima de la media, o por ventas bajas, etc.

Todo lo anterior y más cosas son problemas que una gestión comercial y empresarial adecuadas deben mitigar o eliminar.

Pero no son nunca la causa última y directa del cierre de la empresa. **Son causas de la causa final**; son las que pueden provocar la aparición de la verdadera causa del fin de la empresa:

La única causa última y definitiva del cierre de una empresa es que su caja esté vacía, es decir que su tesorería esté por debajo de sus necesidades y compromisos de pago.

Ocurrió en 2007 y está empezando a ocurrir ahora. Estamos en el año 2022 y ciertas cosas no han cambiado. Lo venimos repitiendo desde entonces; una de las claves para "poder permanecer cuando todo esto acabe", es la **gestión de la tesorería**.

EL ENTORNO ACTUAL

En el entramado empresarial que tenemos en España y fundamentalmente en la Comunidad Valenciana, Pymes y Micropymes en su gran mayoría, la gestión del cobro y el recobro se ha vuelto un tema crítico.

Según el Estudio de la Gestión del Riesgo del Crédito en España, que presentaron recientemente la compañía de seguros Crédito y Caución y la empresa de informes financieros Iberinform (en el que han participado los administradores de 700 empresas de todos los tamaños y sectores), el 54% de las empresas españolas sufren el impacto negativo de la morosidad en su cuenta de resultados y el 9%, es decir, cerca de 127.000 empresas de acuerdo con los datos de empresas activas en la Seguridad Social, corren el riesgo de cerrar por el impacto de los impagados. Asimismo, de acuerdo con el Estudio de Gestión del Riesgo de Crédito en España, el 45% de las firmas españolas afronta pérdidas de ingresos significativas a causa de la morosidad y el 21% registra un incremento de sus costes financieros. Además, el 11% se ve obligada a limitar sus nuevas inversiones y un 13% a frenar su expansión comercial.

Esto es un dato a tener en cuenta viendo el contexto en el que se mueven la gran mayoría de 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, o, mejor dicho, **en la gestión financiera de sus operaciones comerciales.**

Ya no se trata de llamar reclamando un cobro cuando el cliente ha incumplido su compromiso de pago; **se trata de gestionar el importe de esa factura desde antes incluso de haber servido la mercancía o de haber prestado el servicio.**

¿QUÉ ES LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS VENTAS?

Gestionar las ventas desde el punto de vista financiero implica, entre otras cosas:

1. Conceder a cada cliente **un límite de crédito**, es decir cuánto dinero estamos dispuestos a fiarle, a que nos deba desde que le servimos el pedido hasta que lo paga.

Es muy importante tener en cuenta que el límite de crédito concedido a un cliente no tiene por qué coincidir con el importe ni del primero ni de los siguientes pedidos.

Aparece aquí el concepto de **riesgo vivo permisible** que no es el límite de crédito concedido sino lo que nos debe el cliente en cada momento, ya que lo más probable es que antes de pagar un pedido haga otro u otros, por lo que el riesgo real es la suma de lo que cada día tiene pendiente de pago. Y esa cantidad no debe nunca superar el límite de crédito concedido.

2. El segundo aspecto es **establecer una forma de pago** entre las diferentes posibilidades que existen diferenciando las ventas nacionales de las de exportación: contado (total o parcial) a la recepción del pedido por parte de la empresa vendedora; Carta de crédito; Contado a la recepción de la mercancía por parte del cliente; Transferencia del cliente al plazo estipulado; Cargo en la cuenta bancaria del cliente por parte del proveedor; Envío por parte del cliente de un documento de pago (pagaré) en el plazo acordado.

3. **Establecer el plazo de pago** (no confundir con la forma de pago). El plazo de pago es la cantidad de días que se establece que pueden transcurrir desde un determinado momento: emisión del pedido, expedición de la mercancía o recepción de la misma, hasta el pago real.

Téngase en cuenta que el plazo real de cobro puede variar de modo importante en función no solo del plazo estipulado, sino también de la forma de pago pactada (si es el cliente el que ha de tomar la iniciativa de pagar por transferencia, en sus manos está hacerlo en el día pactado o tomarse algunos días más con la excusa de repasar la mercancía, repasar la factura, contabilizarla etc...).

A la hora de pactar el plazo de pago, hay que tener los ojos muy abiertos y no aceptar durante esa negociación detalles peligrosos que una vez las operaciones en marcha son difíciles de cambiar...

Un buen ejemplo de esta picaresca es pactar una forma de pago por ejemplo de 30 días. Una vez aceptado por el vendedor este plazo, de 30 días, sale a la palestra que el cliente no desea que se le facture uno por uno todos los albaranes que se han producido durante el mes. Lo que desea es que todos esos albaranes se junten y den pie a una sola factura con fecha 30 de cada mes y que esa factura resumen se le gire a 30 días según lo estipulado. Aparentemente, no ha cambiado nada pues el plazo nominal sigue siendo el mismo que se pactó, pero la realidad es que el plazo real ha pasado de ser 30 días a 45 días, con el consiguiente coste económico que eso tiene para la empresa.

La picaresca aún puede ir más lejos, si el cliente además exige que el pago se haga siempre un determinado día del mes, por ejemplo el día 15 de mes posterior a la fecha de la factura. En ese caso además de los 45 días que ya había conseguido el cliente, hay que añadir otros quince con lo que ese cliente va a tener un plazo de pago real de 60 días aunque lo que se pactó y sigue vigente es un plazo nominal de 30 días.

4. La cuarta pata de una gestión financiera de las ventas eficaz consiste en **asegurarse de que el cliente va cumpliendo todo lo pactado**, tanto los plazos como el límite total de riesgo vivo.

La importancia de esta cuarta pata es que con algo de habilidad por parte del cliente es fácil alargar los plazos nominales de pago, así como saltarse el límite de crédito concedido.

AMBAS COSAS AUMENTAN EL RIEGO REAL Y EL COSTE FINANCIERO.

Con asertividad y valentía, nuestro departamento de administración mantendrá, cuando sea necesario, una relación seria, cordial y profesional con su homónimo de la empresa cliente. Es bueno que la empresa cliente sepa que para nosotros lo más importante es cobrar por lo que vamos a estar permanentemente atentos a que esos compromisos se cumplan. Y lo vamos a hacer sin miedos ni complejos porque tenemos claro que:

LA EMPRESA NO GANA DINERO POR VENDER, SINO POR COBRAR LO QUE VENDE.

5. Y, por último, si alguno de los pasos anteriores no se ha hecho o no ha dado el resultado esperado, ha llegado el momento de **iniciar la gestión de recobro**, que consiste en recuperar el dinero que ya debería estar en nuestro poder pero que nuestro cliente aún no ha pagado.

También en este punto nº5 hemos de hacer alguna aclaración pues común que muchas fuerzas de venta cofunden el importe no cobrado con la cantidad que había que recuperar para compensar la pérdida provocada por el impagado.

Lo que queremos decir es que es frecuente oír alguna frase parecida a esta; "ese cliente impagó 5.000 euros, pero como le he vendido a otro cliente o incluso a él mismo otros 5.000 euros, ya estoy en paz, he recuperado el importe que se me impagó.

Nada más lejos de la realidad: cuando un cliente impaga 5.000 euros ello supone en el primer momento una pérdida de 5.000 euros es decir del 100% del impagado. Pero para compensar ese impagado no basta

con vender una vez el mismo importe ya que esos cinco mil tienen un coste de materia prima, de fabricación y de gastos generales, que no sirve para compensar el impagado. Lo único que puedo aplicar a la recuperación del importe impagado es el margen que esa venta aporte a la empresa, ya sea el 5, el 10, o el 15%.

Es decir que si con las ventas consigo un margen el 10% es decir $5.000 \times 10\% = 500$ euros, necesitamos hacer 10 ventas de 5.000 euros para compensar (que no recuperar) los 5.000 impagados. Con el consiguiente incremento de trabajo y de riesgo que supone...

Como anunciaba al inicio de este artículo, en los próximos días publicaremos la segunda parte del mismo, en la que desarrollaremos la parte del cómo desarrollar un protocolo de gestión del crédito, del riesgo, del cobro y del recobro.

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./ Jose Aguilar 53 Bajo izquierda.
46022 Valencia (Valencia - España).

Teléfono: 96 353 03 28

Correo electrónico:

administracion@navarroconsultores.com

Sitio Web:

<http://www.navarroconsultores.com>