



EL VALOR COMERCIAL DEL CRÉDITO

Por: LUIS EDUARDO PÉREZ MATA

Crédito no es solo el intercambio de un valor por la promesa de un pago futuro, es también la herramienta para incrementar las ventas y eficientar su relación con los clientes.

¿Por qué es tan importante que una empresa cuente con una política de crédito?

La política de crédito es la columna vertebral sobre la que se erige el sistema de administración de las ventas a crédito en la empresa y es que las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

Las cuentas por cobrar están ahí, simplemente esperando a que el empresario cambie su visión acerca del manejo de las ventas a crédito.

Las cuentas por cobrar representan un promedio del 80 % de las ventas totales de una empresa, hoy en día el correcto manejo de las cuentas por cobrar representa la diferencia entre ganar o perder utilidades.



La política de crédito es básica por que define la visión que la empresa tendrá sobre el manejo de esas cuentas, una visión tradicional se orienta al enfoque de riesgo como premisa básica y la otra como generación de valor a través del incremento de las ventas y servicio a clientes.

Desafortunadamente las áreas de crédito y cobro no tienen un perfil de servicio para poder solventar estos escenarios y lo que es más, la forma en que se mide su desempeño no ayuda para nada en el manejo adecuado de las relaciones con los clientes internos y externos pues invariablemente son evaluados por los días en promedio que tardan en cobrar (DSO o Días Cartera) y por el Porcentaje de Cartera Vencida (% Bad Debt) y esto implica que no importa lo que haya que hacer, al fin de mes habrá que lograr cobrar lo más que se pueda sin importar la relación con el cliente.

Las empresas venden para obtener utilidades, por lo tanto ese debería de ser el propósito de cada parte de la organización.

Sin duda hay que volver la vista a esta área que durante años se ha mantenido sin cambios en medio de un entorno donde la única constante es el cambio.

¿Cuándo una empresa está en condiciones de otorgar un crédito?

La respuesta es: Siempre que disponga de un capital y una metodología que le permita asimilar el crédito como una herramienta para vender y desarrollar mejores negocios con sus clientes y no como un “Mal Necesario”.

Veámoslo desde esta perspectiva

En un ambiente Competitivo, un negocio debe ofrecer...

CALIDAD EN SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
Y TAMBIÉN...
CALIDAD EN SUS PROCESOS INTERNOS

De acuerdo a esto entonces valdría la pena plantearnos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito fundamental de otorgar crédito?

Para encontrar esta respuesta tenemos que considerar que el otorgar crédito genera:



GASTOS ADMINISTRATIVOS



COSTOS FINANCIEROS



RIESGOS DE PÉRDIDA

Con todo y esto, **¿Por qué la empresa incurre en el costo del crédito?**

Las respuestas podrían ser variadas: *porque es necesario, por la competencia, porque está obligada*, lo cierto es que:

El crédito se otorga principalmente para obtener ventas rentables que de otra forma se perderían, por lo tanto, es en primera instancia una función de ventas

La empresa debe incurrir en el costo del crédito por una razón, por que le genera... VALOR

Lo anterior implica un cambio de visión que se sintetiza de manera muy efectiva en la visión del Profit System of B2B Credit Management.

Profit System of Business to Business Credit Management es una tendencia profesional que brinda una metodología clara que busca posicionar la función de cuentas por cobrar en un generador de valor para la empresa a partir de su redefinición como parte del proceso comercial y no del administrativo o financiero en las empresas, para lo cual incorpora elementos de Management, Marketing, Ventas, Servicio al Cliente y Procesos de mejora Continua.

El **Profit System** es considerado la última revolución de esta área que durante años ha sido malentendida y poco aprovechada como el centro generador de utilidades de la empresa.

El concepto fue creado y desarrollado por Abe WalkingBear, consultor norteamericano especializado en negocios a partir del año de 1984.

Hoy en día como parte del proyecto de internacionalización del Profit System, se ha creado The Profit Inner Circle que es un grupo de consultores internacionales de primer orden especializados en Credit Management y que promueven a través de seminarios, libros y consultoría la aplicación de esta metodología en compañías, asociaciones, cámaras y universidades alrededor del mundo.

Profit se traduce al español como el equivalente a ganancias o utilidades, The Profit System of B2B Credit Management es por lo tanto un sistema para aprovechar en su máximo potencial el manejo efectivo del crédito en las empresas comerciales o industriales (Business to Business) y transformarlo en un importante generador de ganancias en la empresa.

De acuerdo a esta visión, algunas premisas básicas en la administración de las cuentas por cobrar son:

- “El área de cobranza debe transformarse para tener un enfoque primordialmente comercial”
- “El propósito primordial del crédito es generar ventas rentables que de otro modo se perderían”
- “El crédito es una herramienta competitiva que facilita el comercio entre las empresas”
- “El perfil del profesional de esta área debe de ser eminentemente comercial y con orientación de servicio al cliente”
- El desempeño del ejecutivo de cuentas por cobrar, debe de basarse en indicadores que alienten la rentabilidad y no únicamente la recuperación del dinero.
- El objetivo del área no es cobrar sino completar ventas anteriores e iniciar nuevas ventas manteniendo en todo momento círculos rentables.



¿Cuáles son las 5 reglas básicas a seguir a la hora de administrar las cuentas por cobrar de una compañía?

Para poder establecer las bases de la reorganización del departamento de cuentas por cobrar tenemos que comprender que más que una labor de otorgamiento de crédito y de recuperación de la cobranza, el departamento es un área de servicio orientada a completar la labor de venta, es decir, comprender que la actividad de cobranza tradicional es forzar el pago mientras que bajo el esquema del Profit System se trata de una labor cuyo propósito es completar ventas y hacer de esta forma espacio para nuevos pedidos.

“LA COBRANZA VIENE DE UN ENFOQUE TRADICIONAL Y SE REFIERE A FORZAR EL PAGO, COBRANZA ES UNA ACTIVIDAD AJENA A LA EMPRESA PUES AL INTERIOR DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR LA VISIÓN DEBE SER LA DE COMPLETAR VENTAS Y HACER ESPACIO PARA NUEVOS PEDIDOS ENTENDIENDO QUE UN COMPONENTE BÁSICO PARA ELLO ES RECIBIR EL PAGO”

Ahora bien, para orientar la operación del área de cuentas por cobrar a la generación de valor, se requiere una metodología que permita la redefinición funcional del área y por ende la reingeniería de sus políticas y procesos.

Una manera sistemática para organizar y documentar el conocimiento al interior de las áreas de la empresa se relaciona con las **5 P's Organizacionales**.

Las 5 P's brindan un adecuado marco para la organización o en su caso reorganización de funciones, entendiendo en este caso por función, a la serie de actividades que se llevan a cabo al interior del departamento de crédito y cuentas por cobrar.

Dentro de las 5 P's el primer paso tiene que ver con la creación y definición de un propósito que brinde un marco de referencia sobre el cual deben de estar alineados todos y cada uno de los componentes que tienen que ver con la organización.

Un propósito nos ayuda a encontrar el “por qué” de las acciones que llevamos a cabo por lo que es la base para establecer una filosofía funcional que complementada con los Procesos, Políticas, Habilidades del Personal y la manera en que medimos su Performance (Desempeño) darán el marco adecuado para ordenar de una mejor forma la función de credit management y orientarla a la generación de valor.

Propósito



Un propósito es aquello que le da sentido a una función, es el concepto que responde a la pregunta

¿Para qué existe?

Por lo que nos lleva a definir su verdadera “razón de ser”, de tal forma que al responder a esta pregunta la función encuentra de manera armónica el más alto sentido que justifica su creación y mantenimiento.

En términos de negocios y desde una visión puramente empresarial, la pregunta a la que responde el propósito sería.

¿Por qué vale la pena invertir en esto?

Política



El siguiente paso, una vez establecido el propósito es definir las reglas, lineamientos, directrices o guías que actuarán como marco de referencia para desarrollar las acciones concretas que nos lleven a alcanzar el propósito.

Si habláramos de un juego, las políticas son las reglas que deben respetarse para jugar, estas deben de ser claras y estar en perfecta armonía con el propósito pues en caso de no existir congruencia, las contradicciones harían muy difícil el trabajo diario.

En cuentas por cobrar es básico tener establecidas reglas claras para cada una de las actividades que se desempeñan incluyendo; otorgamiento de créditos, descuentos financieros y comerciales, Intereses, devolución de cheques, garantías, devoluciones, etc.

La política debe hacer referencia a los responsables de aplicarla y de validar las excepciones que se presenten en la práctica, pues en principio una política debe ser flexible para de adaptarse a las necesidades de un mercado en constante evolución.

Las políticas deben de estar bien alineadas a la filosofía expresada en el propósito, por lo que si hemos definido conforme al ejemplo que dimos en anteriormente, entonces debemos establecer políticas que no se contrapongan.

Procedimientos



Si las políticas son las reglas del juego, los procedimientos son el cómo jugar, es decir, el instructivo que nos detalla paso a paso qué y cómo hacer determinada actividad respetando las políticas establecidas para alcanzar el propósito.

Los procedimientos deben decir claramente quién y cómo se debe hacer cada una de las actividades como por ejemplo, la apertura de un nuevo crédito, el análisis y cálculo de la línea de crédito, etc.

Los procedimientos sin duda definen el rumbo específico de las acciones a tomar para cubrir cada una de las funciones que debe desempeñar el área.

Personas



No solo se trata de tener un sistema de trabajo muy bien organizado con instrucciones y reglas claras por que eso equivaldría en la música a contar solo con la partitura y el nombre de la pieza; para lograr hacer magia se requiere de los músicos que en este caso son las personas que van a llevar a cabo cada labor.

En la operación de las áreas de cuentas por cobrar como en cualquier otra existen determinadas funciones que requieren habilidades personales muy específicas por lo que se debe cuidar muy bien el perfil de quien ocupará cada posición, por ejemplo, si nuestra área está enfocada a generar valor, incrementar las ventas y dar servicio a clientes, esta visión no es compatible con la contratación de una persona que no tenga paciencia, amabilidad en el trato, vocación de servicio y facilidad para comunicarse.

El perfil de las personas a contratar debe basarse en la función que desempeñarán y estas funciones están descritas en los procedimientos que previamente hemos elaborado y en los que se describe paso a paso lo que hará y cómo ha de hacerlo.

Performance



Esta parte se refiere específicamente a la manera en que mediremos y monitorearemos la forma en que el equipo está logrando el propósito, dicho en otras palabras, esto tiene que ver con la evaluación de desempeño.

Este es un elemento básico pues aún y cuando hayamos hecho un buen trabajo en los puntos anteriores, si equivocamos la forma de medir e incentivar el trabajo del equipo, se afectará de manera decisiva la posibilidad de alcanzar el propósito.

Algo fundamental al establecer la forma en que se habrá de medir el desempeño, es que los indicadores deben de alentar el desarrollo de prácticas y conductas orientadas al propósito, si estamos orientados a lograr más ventas e incrementar la rentabilidad, las métricas deben tomar estos elementos como base, si por otro lado, establecemos solo criterios que se orienten a acotar riesgo o incrementar flujo de efectivo, estaremos nuevamente sabotando los caminos para alcanzar el propósito planteado.

Para saber más:

www.icmcredit.com

MCE. LUIS EDUARDO PÉREZ MATA

Es conferencista y consultor internacional especialista en crédito y cobranza, Director General de ICM dedicado a prestar servicios de apoyo y consultoría en estas áreas.

Certificado en Profit System on B2B Credit Management por A/R Management Group y miembro del Profit Innercircle para América Latina.

Autor del Libro Estrategias de Cobranza de Cuentas Comerciales y Coautor de Negociación Asertiva La Nueva Visión de la Cobranza.

Capacitador reconocido por la ACA International de quien ha recibido la certificación MCE, Master Credit Executive.

luis_eduardopm@icmcredit.com

NOTIFICACIÓN PARA PUBLICACIONES

Bajo Licencia del autor y A/R Management Group. Todos los derechos reservados.

Con toda confianza utilice este artículo en su publicación, para enviar a cualquiera en su lista en correo electrónico o copiar y distribuir; sin embargo, el mensaje de autoría anterior debe ser claramente visible.