

“Administrando eficientemente la cartera de Cuentas por Cobrar”

Por Ing. Daniel A. Alarcón. daalarcon@yahoo.com

Ya pasaron los tiempos en que nos podíamos dar el lujo de vender solamente de Contado. Para crecer, ganar participación de mercado, alcanzar mejores niveles de ventas y acceder a otros clientes debemos dar crédito.

Antes de introducirnos en el tema de Administración de Cuentas por Cobrar, debemos hacer mención del requisito importante para la administración eficiente de cuentas por cobrar: Haber otorgado un BUEN CREDITO.

Este artículo no es sobre administración de crédito, sin embargo resumimos lo mínimo que esperaríamos encontrar al revisar los expedientes (que deben existir) de cada cliente en nuestra cartera y sobre los que vamos a gestionar el cobro: Perfil del cliente con todos sus datos (contacto, dirección, teléfonos, e-mails), documentación del crédito (contrato, orden de compra, copia de facturas – envíos), garantía (mínimo pagaré o letras de cambio), información financiera (si es un crédito grande y que amerita esta información), confirmación de referencias y situación crediticia del cliente, monto de crédito otorgado y plazo; finalmente asegurarnos que dicha información esté ACTUALIZADA.

Pasado este pequeño examen, revisemos los pasos para administrar eficientemente una cartera de clientes – cuentas por cobrar; tomando en cuenta estos conceptos básicos:

Administrar: Manejo eficiente de los recursos, en este caso es un activo de la empresa, representado por deudas de sus clientes producto de ventas al crédito. Definir las políticas de pago, plazo, montos de crédito y cargos de intereses moratorios. Implica también cumplimiento del Código de Comercio y Ley de Protección al Consumidor.

Sistema informático: Sistema que permite la administración y gestión de las cuentas por cobrar, emitir reportes, actualizar datos, ingresar cobros y cargos, generar estadísticas y es también herramienta de control.

Personal: Si su cartera ya creció, es tiempo de tener una persona a cargo, con sus respectivos gestores de cobro. No deje este activo relegado a segundo plano, aquí se encuentra invertida su Capital ;;

Proceso de Cobro:

- Pre-mora: En esta etapa hacemos un recordatorio amable al cliente sobre el próximo vencimiento.
- Mora 30 días: En esta etapa el cliente ya tiene 30 días pasados del plazo otorgado, se requieren llamadas, carta de cobro.
- Mora 60 días: El cliente está ya en problemas, llamadas, e-mails, gestión con persona superior, cartas de cobro y preferiblemente una visita del vendedor o un gestor de cobros. Evaluación de los casos con gerencia de créditos y gerencia de ventas.
- Mora 90: El cliente ya es problema, visitas, gestión pre-judicial, aviso que será trasladado a cobro jurídico, evaluación de los casos con la gerencia respectiva. *Siempre debe haber una opción a re-financiar o negociar abonos, para no perder el cliente.*
- Mora mas de 90: Pasar a cobro judicial, sea con abogado propio o con un despacho contratado para tal fin. Muchas veces dudamos en pasar los casos, pero el cliente puede deberle a otros y por tanto no podemos esperar.

Puntos clave:

Análisis estadístico: El sistema informático debe proveernos información estadística, indicando: número de clientes, cantidades en mora, últimas fechas de pago, fechas de gestión, condiciones actuales, fechas de actualización y cantidades de clientes que se mueven entre los niveles de mora.

Indicador de período de cobranza: este es un indicador financiero, su fórmula conocida es: $\text{Saldo CxC} / \text{Ventas Netas Anuales} * 360$. Nos indica el número promedio de días que toma recuperar una cuenta.

Reservas sobre incobrables: Debemos generar la reserva contable correspondiente, con una política definida por la Alta Administración (buscando no generar falsas expectativas sobre clientes que puedan ser irrecuperables). Las cuentas que en su momento se liquiden contra reserva, deben llevarse a cuentas extraordinarias y mantener su gestión. Ejemplo de reservas (para comercio): 60 días- 10%, 90 días – 25%, 90-120 – 50% y mas de 120 días – 100% de reserva. Si usamos el tradicional 3% de reserva, podemos llevarnos fuertes sorpresas al final de un ejercicio.

Actualización de información: Todo registro de clientes debe mantenerse actualizado. Utilizar cruce de información, campañas y promociones para actualizar datos y actualizar telefónicamente. Esta es la base para futuras gestiones de cobro.

Caso de Estudio.

“Casa Comercial El Gran Ahorro”

Es una empresa familiar, fundada por don Omar Zúñiga G. en 1998, Don Omarcito (conocido así) es un español radicado en San Salvador, casado con Doña Marina de Zúñiga, conocida empresaria salvadoreña. Junto a sus dos hijos administran la empresa, desde sus inicios. Rafael Zúñiga recién se graduó de Administración de empresas y Manuel Zúñiga estudia 3er. Año de Ciencias de computación. Toda la familia participa del negocio, el cual se dedica a la venta de Muebles y Electrodomésticos en San Salvador.

Crecimiento.

Durante los años 1998-2002 la empresa mantuvo fuerte presencia en San Salvador, a pesar del ingreso de fuertes competidores y la consolidación de grandes almacenes en la zona. Las políticas de crédito eran otorgar hasta 2 veces el monto del salario del solicitante, pedir constancia de sueldo y si el monto era superior a \$400 dólares, pedir fiador.

Don Omar, por su experiencia en España, decidió a finales de 2002 que la empresa tenía que seguir una estrategia de expansión, por contar con excelentes proveedores y buena experiencia. Por tanto en los años 2003 y 2004 abrió sucursales en Santa Ana, Sonsonate y Usulután, quedando pendiente el proyecto de abrir en San Miguel para el año 2008, según los resultados.

Situación:

“En los últimos meses nos ha costado bastante recuperar las cuentas con los clientes en San Salvador y Santa Ana, pero en Sonsonate y Usulután no” – explicada Sarita de Mendoza, actual jefe de cobros de la empresa. – Estábamos en un período de cobranza de 84 días y nos hemos ido a 112. No queremos mandar casos al abogado todavía, porque hemos contratado dos cobradores-mensajeros.-

“El banco nos ha dicho que debemos mejorar el cobro y nos pidió estadísticas de la cartera” – apuntó. “Solo tenemos fichas de los clientes que han caído en mora y tengo un listado de 30 cuentas que son irrecuperables”

Con ventas de \$110,000 mensuales, las cuentas por cobrar estaban por \$425,000 y solo se venden 45,000 de contado y el resto en plazos de 12 y 24 meses.

Preguntas de estudio:

- Cual es su diagnóstico de las Cuentas por Cobrar en Comercial El Gran Ahorro?
- Haga los supuestos necesarios y plantee un plan de trabajo para la Jefe de Cobros?
- Que cambios o sugerencias haría para mejorar el período de cobranza?
- Cambiaría la política de crédito?